



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional

Reporte de Evaluación Final



SEGUNDA ETAPA DE LA EVALUACIÓN DE LA FASE III DEL PROYECTO:

FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL

**ESCUELA TALLER MUNICIPAL DE LA PAZ
FAUTAPO CHACO**

Noviembre 2015

i. Agradecimientos

Nuestro agradecimiento al personal de los proyectos¹ por la colaboración brindada a esta evaluación, haciendo espacio en las arduas tareas de su trabajo cotidiano. A los miembros delegados de las Asociaciones y Comunidades indígenas, por sus claros y honestos criterios vertidos, y a la población en general que nos ha confiado sus razonamientos, esperanzas vicisitudes, que han servido para dar sustento a las valoraciones en vista de una mejora continua. Al equipo de profesionales de COSUDE, por el tiempo otorgado a la evaluación, la dedicación y voluntad política de seguir en busca de calidad total en su desempeño a favor de la población marginada, promoviendo la transformación humana para un desarrollo justo y armónico.

ii. Afirmación

El documento plasma la evaluación final en la cual se investiga la cadena de efectos en la implementación de los proyectos a través de los habituales criterios de evaluación –eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad-, y por otros adicionales.

Se declara que es un documento original donde las opiniones expresadas por parte del equipo de evaluación no corresponden necesariamente a las de los socios ejecutores o el financiador COSUDE, siendo que las opiniones y valoraciones aquí descritas consisten en nuestro propio trabajo.

Los datos primarios cuantitativos y cualitativos que se han recabado a través del proceso de diagnóstico y diseño continúan siendo propiedad de las comunidades y familias descritas en el presente documento y del contratante. La información y los datos deberán utilizarse solamente con su consentimiento.

Equipo de evaluación:

Alfredo Paz Méndez. *Ph.D. Jefe de equipo*

Susana Quiroz. *Lic.*

Wendy Gutiérrez. *Lic.*

Raquel Jiménez. *M.Sc.*

Personal operativo.

Noviembre 2015

iii. Acrónimos y Abreviaciones

CEA.- Centros de Educación Alternativa.

COSUDE.- Cooperación Suiza en Bolivia.

ETM.- Escuela Taller Municipal.

ETP.- Educación Técnica Productiva.

FAUTAPO.- Fundación Asociación de Universidades de Tarija y Potosí. Educación para el desarrollo.

GAMLP.- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

UCP.- Unidad de Coordinación de Proyectos

¹ En este documento se denomina proyecto o proyectos específicos de forma indistinta, tanto al proyecto de Formación técnica en su conjunto como a cada uno de los proyectos específicos desarrollados por cada ejecutor en su zona.

iv. Tabla de Contenidos

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN.....	3
2.1. Descripción del contexto del programa y proyectos.....	3
2.2. Tipo de evaluación, su propósito y objetivos.....	3
2.3. Estructura del informe de evaluación.....	4
3. METODOLOGÍA.....	4
3.1. Procedimiento.....	4
3.2. Grado de participación en la evaluación de los distintos socios y partes interesadas.....	5
4. HALLAZGOS.....	6
4.1. Valoración por ejecutor.	6
4.1.1. Proyecto ejecutado por FAUTAPO.....	6
4.1.1.1. Estrategia y modalidad de ejecución.....	7
4.1.1.2. Criterios de evaluación.....	9
Eficacia.....	9
Eficiencia.....	15
Pertinencia.....	16
Sostenibilidad.....	16
Género.....	18
4.1.2. Proyecto ejecutado en la Escuela Taller Municipal del GAMLP.....	19
4.1.2.1. Estrategia y modalidad de ejecución.....	20
4.1.2.2. Criterios de evaluación.....	21
Eficacia.....	21
Eficiencia.....	25
Pertinencia.....	25
Sostenibilidad.....	26
Género.....	26
4.2. Valoración general de la fase.....	27
Respeto de los efectos e Impactos.....	27
Respecto las reflexiones de la primera etapa de evaluación	29
5. CONCLUSIONES	29
5.1. Conclusiones generales de la fase.....	29
5.2. Conclusiones a nivel de proyecto/ejecutor.....	30
6. RECOMENDACIONES.....	30
6.1. Recomendaciones generales.....	30
6.2. Recomendaciones específicas a la Unidad de Coordinación de Proyecto.....	31
6.3. Recomendaciones específicas al proyecto de la Escuela Taller del GAMLP.....	32
6.3. Recomendaciones específicas al proyecto FAUTAPO.....	32

7. LISTA DE ANEXOS DIGITALIZADOS.....33

- Audios
- Costo eficiencia.
- Encuesta a egresados
- Fotografías
- Metodológico
- Otros documentos.

1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación externa se realiza a los proyectos de Formación Técnica Profesional ejecutados por FAUTAPO y la Escuela Taller del GAMLP, y financiado por la Cooperación Suiza. Se busca los efectos, impactos, resultados, y la modalidad de intervención con vista a proporcionar insumos para la mejora continua.

La metodología empleada por la consultoría se adecuó a los criterios y lógica de trabajo de la institución que solicitó el servicio y estuvo en función a los objetivos específicos propuestos en los términos de referencia, tomando en cuenta métodos cuantitativos como cualitativos con enfoque participativo. Se usaron entrevistas a informantes clave, reuniones de grupo, grupos focales y la observación que recogen las percepciones y opiniones de los actores del proyecto en base a las interrogantes científicas diseñadas, así como una encuesta a egresados y el análisis de costo eficiencia. Esta triangulación permitió establecer valoraciones precisas.

Del análisis conclusivo de los hallazgos se establece que la coherencia en la planificación y el diseño es buena, pues los enlaces entre instancias jerárquicas actividades-resultados-objetivos son lógicos, sin embargo en el planteamiento de indicadores se han encontrado debilidades, al igual que en la forma de medirlos. La consistencia en el planteamiento es buena, pues sus argumentos no son refutables y sus partes no sufren discordias o desproporciones entre ellas. Ese hecho ayudo a que los proyectos tuvieron una viabilidad muy alta debido a que en su actuación los proyectos abordaron a las estructuras públicas adecuadas y requeridas.

En la ejecución la pertinencia ha sido valorada como muy alta, pues responde a las necesidades de la población y empalma con las políticas nacionales departamentales y locales del Estado y del financiador. En la encuesta se destaca que el 95,5 % de egresados considera que logro competencias para su trabajo por el proyecto.

En cuanto a género se observa que por el diseño, los proyectos reflexionan sobre los aspectos de género, pero no llevaron a cabo líneas de base e indicadores con enfoque de género de cada proyecto, que pueda permitir una comparación y análisis detallado luego de su implementación. Sin embargo, en la ejecución implícitamente las acciones de los proyectos influyen en las actividades de las mujeres y por tanto tiene influencia en la mujer, solo que roles, funciones, valoraciones, no se relevaron ni se midieron. De hecho la encuesta hace ver que entre los egresados independientes o emprendedores las mujeres han logrado en promedio un ingreso mayor (Bs.- 3235), que el de los hombres.

Como se muestra en los subíndices de efecto e impacto, (páginas 26-28), a partir de las percepciones cualitativas de los participantes, los datos arrojados de la encuesta, se concluye que el proyecto ha contribuido a mejorar el acceso al mercado de trabajo, y se han generado emprendimientos concretos. Estos dos aspectos son vinculantes a la mejora de las condiciones de vida.

Datos objetivos establecen que el 41,8 % de los egresados tienen un empleo dependiente, mientras que el 58,2% es independiente.

De los dependientes, el 76,5 se encuentran trabajando de forma permanente. El 62,7 % de los egresados encuestados considera que esta ocupación le ha permitido mejorar sus ingresos. Y el 90,2% considera que por causa de la capacitación es que ha mejorado sus condiciones de trabajo. Su ingreso promedio es de Bs.- 1681. En el caso de independientes, el 78,9 % de los egresados tienen su trabajo de forma permanente, y el 76,1 % desarrolla la actividad con la familia. El 87,3% se encuentran en actividad relacionada con la agropecuaria, el 11,3% con servicios, el 4,2% en comercio y el 2,8% en artesanía. Así también el 85,9% de ellos piensa que sus condiciones de trabajo han mejorado con la capacitación. Su ingreso mensual promedio es de Bs.- 2797.

En el proyecto ejecutado por FAUTAPO, la eficiencia ha sido valorada como alta, pues se ha demostrado ejecuciones presupuestarias altas, seguridad en los procesos administrativos contables y la relación acción-tiempo adecuado. La eficacia es valorada como alta, siendo los productos o metas en su mayoría obtenidos. La sostenibilidad, es un aspecto de reflexión profunda a partir de la estrategia asumida, pues involucra a varias entidades estatales y a la sociedad civil. No se ha generado dependencia en las acciones o procesos de desarrollo. La cadena de resultados hacia el efecto es expectable, pues se han logrado el acceso a competencias útiles para la inserción laboral al nivel ofertado.

En el proyecto ejecutado por la Escuela Taller Municipal, la eficacia y eficiencia no es alta, por los problemas de acceso a financiamiento, (explicados en la página 25). Sin embargo en la tarea de redimir el tiempo y las metas demuestra que con menor apoyo está afrontando los retos perseguidos. Eso suma a que su sostenibilidad es alta pues organizacional e institucionalmente está sustentada por la voluntad política del Gobierno municipal.

A partir de los hallazgos y las conclusiones se plantean 24 recomendaciones, dentro las **recomendaciones generales** que están dirigidas a todos los involucrados según nivel y grado de participación se destacan:

- ↑ Continuar con el apoyo a los proyectos en una otra fase, priorizando que los proyectos de continuidad enfoquen como propósito de logro la consolidación de los Centros, con parámetros de medición en cada área de fortalecimiento, más que en la cantidad o número de participantes, egresados, pues lograda la consolidación de los Centros estos proveerán en el tiempo el efecto esperado, no al contrario.
- ↑ Incorporar en el diseño indicadores de avance en género, con los nuevos y actuales enfoques de desarrollo. Es decir, tomando en cuenta roles y funciones respecto de los procesos de fortalecimiento.
- ↑ Establecer una línea de base concreta a inicio de los proyectos de continuidad.
- ↑ Profundizar y explotar en la estrategia las relaciones y vínculos con el tejido social, (sociedad civil organizada, sean asociaciones productivas, autoridades indígenas-originarias, municipales, etc.,) con los Centros de formación, para asegurar el apoyo de los gobiernos locales, la participación ciudadana y el control social.
- ↑ A partir de la reflexión sobre la caracterización del beneficiario respecto de la oferta de los Centros que apoyan los proyectos, definir y seleccionar al tipo de participante diferenciando los que son para capacitación laboral y los que aspiran a la formación técnica, así como de las modalidades de titulación.
- ↑ Asegurar las certificaciones a los egresados, según la modalidad y nivel de titulación correspondiente.
- ↑ Promover el apoyo e incentivo para emprendimientos productivos, según modalidad a seleccionarse entre las que han tenido éxito, sea concurso de planes de negocio, capital semilla, etc.

En cuanto a recomendaciones hacia la Unidad de Coordinación del Proyecto:

- ↑ Sistematizar las experiencias y prácticas de los proyectos, de la fase III y la IV, que incluya estrategias de capitalización. Puede perderse la riqueza descriptiva y analítica de los procesos, resultados y prácticas que se generan en estos proyectos, que son insumos estratégicos para el desarrollo de propuestas nuevas.
- ↑ Un acompañamiento más cercano de la Unidad de Coordinación del Proyecto, fundamentalmente al proyecto ejecutado por la ETM. Orientar la gestión con un acompañamiento más cercano.
- ↑ Promover espacios de reflexión y análisis crítico de la problemática, al interior del personal de los proyectos para sugerir propuestas de solución hacia la promoción de políticas públicas concretas
- ↑ Liderar la metodología de análisis de costo-beneficio y costo eficiencia a nivel de administración, de tal manera que estas dependencias procesen estos indicadores de medición a la profundidad requerida.

Recomendaciones para el proyecto de la Escuela Taller Municipal

- ↑ Completar el equipamiento, la infraestructura para lograr la capacidad instalada adecuada. Si bien se tienen equipos, estos faltan en número y actualización en las diferentes carreras.
- ↑ Realizar una reorganización interna para ampliar y optimizar el número de participantes por ciclo o grupo, en vista que solo existe un turno en la mañana por el lapso de tres meses en cada semestre.
- ↑ Gestionar la modalidad administrativa para que los insumos requeridos en las prácticas del proceso de enseñanza aprendizaje se encuentren disponibles de forma oportuna en los Centros.
- ↑ Prever las gestiones administrativas para tener sin demora el acceso al financiamiento.
- ↑ Realizar la validación y ajuste de las curriculas que están siendo aplicadas.
- ↑ Reflexionar y plantear el rol y la actuación de la Agencia de Desarrollo Económico Local en el logro de apoyos, articulación de empresas y microempresas para las prácticas e inserción laboral.

Recomendaciones hacia el proyecto de FAUTAPO

- ↑ El diseño de continuidad, al margen de lo indicado en las recomendaciones generales, debe dimensionar bien la cobertura y alcance geográfico de la intervención. Ya que el espacio geográfico que cubre 7 municipios con la ramificación vial al interior de ellos es amplio.
- ↑ Sistematizar la modalidad "Producción con formación", tanto en la parte descriptiva como analítica con el contexto institucional y la problemática, para generar propuestas desde la sociedad civil y el Estado con miras a generar políticas públicas concretas y operativas.
- ↑ Mantener y profundizar los intercambios de experiencia como método, en los diversos niveles de interacción del proyecto, no solo de participantes sino de los gestores y tomadores de decisión, pues los testimonios recogidos refieren cambios actitudinales importantes en beneficio de los procesos.

2. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

2.1. Descripción del contexto del proyecto con sus dos ejecutoras²

² Extractado de los términos de referencia.

La Cooperación Suiza en Bolivia implementa desde 2006 el proyecto Formación técnica profesional como parte de sus acciones prioritarias en el ámbito temático de Creación de Empleo y Oportunidades Económicas. El Proyecto es una iniciativa multiactoral que apuesta por una alianza entre actores públicos, privados y de la Cooperación Internacional 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”. La Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) es la encargada de gestionar la ejecución que está a cargo de instituciones socias. La Oficina de Coordinación de la Cooperación Suiza en La Paz (CORLAP) dirige el Proyecto en el marco de la Estrategia de Cooperación 2013-2016.

Fase III. La fase III (2013–2015) incluye un conjunto de intervenciones que se inscriben dentro del Plan Rector de la fase II del Proyecto. Estas acciones podrían generar aprendizajes para la futura ejecución del proyecto en su fase IV. El objetivo general consiste en mejorar las condiciones de vida de la población de manera sostenible ampliando el acceso a formación técnica para mejorar el acceso al empleo o al autoempleo. De manera específica, se espera: 1) validar una estrategia de intervención en áreas urbano-marginales; 2) establecer una nueva oferta de formación para docentes técnicos que pueda influenciar las políticas de formación docente; y 3) ampliar la acción del proyecto en el Chaco boliviano por la presencia de grupos marginados en la región.

Organizaciones socias. El Proyecto se implementa a través de organizaciones socias que cuentan con una trayectoria, experiencia y enfoques particulares en área de formación técnica profesional, sin embargo existe un marco programático común expresado en los diferentes planes de fase del Proyecto al que las diferentes entidades aportan en base a sus propias capacidades y competencias. Hasta 2014, la fase III estuvo ejecutada por FAUTAPO en su regional Chaco, Fe y Alegría, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GMLP), Universidad La Salle y Conexión Fondo de Emancipación. Desde 2015, sólo FAUTAPO y el GMLP realizan acciones en sus áreas de intervención.

Primera etapa de la Evaluación. La evaluación de la Fase III se realiza en dos etapas. En la primera etapa (2014) se evaluó a tres organizaciones socias que concluyeron su participación en diciembre de 2014. El informe de la primera etapa resalta el “buen grado de cumplimiento de los productos” y valora la elevada pertinencia de las intervenciones realizadas dentro del ámbito de la educación. Sin embargo, menciona la “lejanía” del impacto en términos de empleo e ingresos. Dicha evaluación se apoyó en una combinación de metodologías para responder preguntas relativas a los logros de los ejecutores, la sostenibilidad de las iniciativas y la organización del proyecto en su conjunto.

Para completar la evaluación de la fase III, se realiza la segunda etapa de evaluación que es la presente evaluación, en la que se analizan los resultados y desafíos asociados a las intervenciones que concluirán en diciembre de 2015, llevadas adelante por el GMLP y por FAUTAPO Chaco.

La segunda etapa de evaluación es compatible con la evaluación que se realizó en la primera etapa, de tal forma que las conclusiones tienen un carácter general y las recomendaciones pueden mejorar la implementación de los proyectos en su cuarta fase.

2.2. Tipo de evaluación su propósito y objetivos

Los términos de referencia enuncian los siguientes objetivos para la evaluación:

Objetivo General

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

Objetivos específicos

- ✓ Evaluar los resultados y la modalidad de intervención de la Escuela Taller Municipal en el municipio de La Paz.
- ✓ Evaluar los resultados, la modalidad de ejecución y los cambios en las condiciones de empleo e ingresos de egresados/as de carreras apoyadas por el Proyecto en el Chaco boliviano.
- ✓ Contar con una evaluación integral de la fase III que proporcione insumos para mejorar la implementación del Proyecto en la fase IV.

2.3. Estructura del informe de evaluación.

Luego del resumen ejecutivo y los antecedentes que abarcan el primero y segundo capítulos, continúa en el capítulo tres, con una breve descripción de la metodología realizada, un detalle a mayor profundidad se presenta en Anexo Metodológico. El capítulo cuarto, muestra los hallazgos, estos se revelan inicialmente por ejecutor, permitiendo apreciar los principales logros obtenidos en cada proyecto específico aportando en la lectura de los criterios de evaluación comúnmente usados, que presentan una valoración cuantitativa y cualitativa acompañada de argumentos y luego se valora el efecto e impacto a nivel general. Se incluyen cuadros y gráficas de los datos de encuesta y el análisis costo eficiencia, que sirven para la contrastación a las observaciones de campo, entrevistas y reuniones que los evaluadores han realizado. En Anexos Encuesta y Costo-eficiencia se presentan todos los datos y gráficos y la base de datos para mayor referencia. Luego en el siguiente capítulo las conclusiones, que derivan del análisis y reflexión anterior, y posteriormente las recomendaciones. El último epígrafe refiere la lista de anexos.

3. METODOLOGÍA

En este epígrafe se presenta un resumen de la metodología, para mayor detalle recurrir al Anexo Metodológico en el que la información se presenta de forma completa, con un documento descriptivo de cada una de las fases y actividades desarrolladas, mostrando tanto el proceso como los instrumentos utilizados, las guías de preguntas, cuadro de muestras obtenidas, cronograma, descripción narrativa de grupos focales, entre otros. Y se presenta también el Anexo Encuesta a egresados, y Anexo Costo-eficiencia, con la descripción y resultados en la que se procedió a realizar estos instrumentos de información primaria, (boletas de encuesta, cuadros de salida, gráficos, base de datos, etc.)

3.1. Procedimiento.

La metodología empleada por la consultoría se adecuó a los criterios y lógica de trabajo de la institución que solicitó el servicio y estuvo en función a los objetivos específicos propuestos en los términos de referencia, tomando en cuenta métodos cuantitativos como cualitativos con enfoque participativo. Se desarrolló dentro de los parámetros enmarcados en el documento Diseño de la evaluación, presentado inicialmente. Se realizaron las tres etapas planteadas, a saber: Preparatoria y trabajo de gabinete, Operativo/trabajo de campo y Análisis, redacción y entrega de productos.

En la primera etapa lo relevante fue la realización y construcción de la matriz de mando integrado (criterios, variables, indicadores e interrogantes científicas). Revisando la información contenida en los marcos lógicos, se establecieron las variables que se debían evaluar relacionándolas primeramente con los criterios de evaluación solicitados, posteriormente se generaron y aglutinaron las preguntas o interrogantes científicas. A partir de las respuestas de ellas se determinó el estado de las variables e indicadores, y posteriormente se emitió la valoración correspondiente. A su vez, este conjunto de interrogantes científicas se convirtieron en la base para acordar el método y técnica de recolección. Debido a la naturaleza de las variables, los datos pudieron ser recolectados de información secundaria o primaria; en este último caso a su vez de forma cuantitativa y/o cualitativa, logrando una combinación objetiva y/o subjetiva que enriqueció la apreciación. Para dar cumplimiento al enfoque participativo se ampliaron los recursos para recolectar información de la percepción de los beneficiarios y socios del proyecto. Es así que por la encuesta se obtuvieron mayores criterios de valoración, que se presentan en cuadros y gráficos.

Se destacó la segunda fase por la implementación del diseño metodológico para la evaluación, con la triangulación de grupos de técnicas para los procesos de recolección de información:

Técnicas de recolección de información cualitativa.- Se aplicaron Entrevistas a Informantes Clave, Reuniones de Grupo y Grupos Focales que recogen las percepciones y opiniones de los actores del proyecto en base a las interrogantes científicas diseñadas. Las reuniones de grupo y grupos focales fueron amplias en su contenido. El tiempo utilizado varió entre 20 a 40 minutos en grupos focales y hasta una hora en las reuniones de grupo. Las entrevistas a informantes clave, fueron bastante ricas en opiniones, y reflexiones. Así también se aplicó la Observación en las diferentes visitas de campo realizadas. (Véase Anexo Fotográfico y Anexo Audio).

Técnicas de recolección de información cuantitativas.- Se aplicaron dos técnicas que brindan información objetiva.

Una Encuesta a egresados, aplicando una boleta que ya estaba previamente diseñada y fue utilizada en una anterior ocasión por el proyecto. Ante la imposibilidad de utilizar el método al azar, el tipo de muestreo que se adoptó fue no probabilístico, ya que los egresados no están bajo tuición del proyecto. Y de hecho las entidades ejecutoras encargadas de la convocatoria hicieron varios esfuerzos para convocarlos, lográndose 128 boletas llenadas. El procesamiento de la información de la encuesta fue el típico. Los datos se transcribieron en una base de datos y se transpusieron a planillas manejables de Excel hasta evacuar cuadros de salida de las variables encuestadas. (Véase Anexo Encuesta a egresados).

La segunda técnica, fue la valoración del Costo-eficiencia, aplicada solo al proyecto ejecutado por FAUTAPO, según requerido en términos de referencia. La metodología utilizada fue parcial, debido a que los costos respecto de los indicadores/componentes del proyecto, solo pudieron ser desagregados hasta cierto nivel, luego del cual las apropiaciones contables de los costos no permitieron la desagregación debida. Sin embargo del análisis hasta el nivel posible, se establecieron los costos por beneficiarios, desagregados por Centro de formación, municipio y dio información útil para la evaluación en cuanto al criterio de eficiencia. (Véase Anexo Costo-Eficiencia).

De los cruces de información se observa que la información es mayoritariamente coincidente en las respuestas y las observaciones de la fase operativa que se hicieron. Es relevante que en las boletas se encuentran bastantes respuestas homogéneas, marcando una tendencia clara. Cubriendo así lo planteado en la matriz integradora de variables, indicadores hacia lo criterios de evaluación.

Los criterios de evaluación de proyectos valorados a partir de la triangulación de la información recolectada fueron:

Pertinencia.- Entendida como la cualidad que el proyecto tiene en responder y cubrir las necesidades de su población objetivo. El grado de relevancia, necesidad e importancia del proyecto dentro del campo o disciplina en que se desarrolla. Se valora la oportunidad, adecuación y conveniencia de la intervención.

Eficacia.- La facultad de haber logrado el producto, las metas y el efecto deseado. Se valora tomando en cuenta las metas esperadas, el logro. Comparación entre los resultados previstos y los efectivamente observados.

Eficiencia.- Facultad para lograr un efecto determinado en un periodo de tiempo y un monto económico. Se valora tomando en cuenta el gasto presupuestario, y el tiempo en realizar o gestionar las metas esperadas. Es decir parámetros de costo, tiempo y administración.

Sostenibilidad.- La posibilidad de que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del proyecto. Se valora tanto social, ambiental, económica e institucionalmente según corresponda.

Género.- La cualidad del proyecto en el tratamiento de los comportamientos asignados socialmente a los hombres y a las mujeres. Se valora como categoría de análisis las conductas, actividades y funciones de las mujeres y los hombres que son abordadas por las actividades del proyecto y su efecto en estas conductas.

En la tercera etapa, dentro del análisis y valoración, se encontraron algunas dudas en cuanto a datos e información generada por los proyectos, por lo que se requirió de entrevistas y requerimientos adicionales con el personal técnico, quienes resolvieron las dudas y dieron aclaraciones.

3.2. Grado de participación en la evaluación de los distintos socios y partes interesadas

En la evaluación se ha enfatizado la participación de los grupos beneficiarios y los socios ejecutores involucrados. La población meta estuvo desagregada principalmente en participantes y egresados de los procesos de formación técnica, ya que ellos son los que han recibido el beneficio de forma directa, por lo que su apreciación es de mayor peso. En menor grado otros actores relacionados. Se ha tomado en cuenta también a los directores de centros educativos y profesores, pues ellos han recibido conocimientos de formación para replicar procesos de enseñanza aprendizaje hacia el grupo meta. Y a los dirigentes de las comunidades y organizaciones productivas, que además de representantes de beneficiarios directos, poseen la visión conjunta en la implementación de las acciones y gestores, y del efecto esperado. Por último, han participado en la evaluación el personal ejecutivo y técnico, aportando con informaciones, y análisis crítico reflexivo. (En Anexo Metodológico se presentan la guía de preguntas utilizada).

Cuadro N° 1. Detalle de la participación.

Parte interesada	Tipo	Técnicas	Nº
Población meta	Estudiantes participantes	Entrevistas, reuniones	84
	Egresados	Reuniones, entrevistas, encuestas	128
Directivos y docentes de Centros	Directores	Reunión y entrevistas	5
	Docentes, facilitadores	Reunión y entrevistas	10
Personal Ejecutor	Coordinadores, técnicos, administradores	Entrevistas y reunión	15
Autoridades públicas y civiles	Gobiernos municipales, autoridades comunales y dirigentes de asociaciones	Entrevistas y reunión	4
Financiador	La Unidad de Coordinación del Proyecto	Entrevistas	2

4. HALLAZGOS

4.1. Valoración por ejecutor

Para optimizar la comprensión de los hallazgos en los diferentes criterios que se presentan en los epígrafes siguientes, se han generado primeramente la valoración del proyecto según cada ejecutor, para lo cual en cada caso se valora el diseño y modalidad de ejecución y los criterios solicitados para la evaluación. Los resultados y metas, que son los logros finales de los proyectos se presentan al valorar la eficacia, para con ellos sustentar la pertinencia, eficiencia, sostenibilidad, y otros hallazgos.

En cada uno de los criterios de evaluación comúnmente usados y solicitados, se presenta primeramente una valoración (en cuatro grados: bajo, regular, alto, muy alto) y luego puntualmente los aspectos que argumentan dicha valoración.

Cuadro Nº 2. Tipología del grado de valoración

Grado de valoración	Significancia del grado
Muy Alto	Los aspectos del criterio valorado cubren las variables expectables en todo nivel.
Alto	Los aspectos del criterio evaluado cubre la mayoría de las variables expectables
Regular	Los aspectos del criterio evaluado cubre alrededor de la mitad de las variables expectables
Bajo	Los aspectos del criterio evaluados cubren menos de la mitad de las variables expectables

Si bien se señalan los aspectos positivos como los no tan positivos, se hace más extensa la explicación del aspecto no positivo para coadyuvar a procesos de mejora continua.

4.1.1. Proyecto ejecutado por FAUTAPO

El proyecto ejecutado por FAUTAPO apoya a 7 municipios de los cuales 4 (Camiri, Villamontes, Yacuiba y Caraparí) estaban siendo atendidos ya por FAUTAPO Chaco y 3 (Machareti, Boyuibe, Cuevo) se inició con la implementación de la Educación Técnica Productiva. En el caso de los 4 municipios donde FAUTAPO ya inició la intervención, se complementan las inversiones municipales de acuerdo a necesidades identificadas (dotación de materiales, insumos, capacitación docente, entre otros). El grupo meta ha sido la población joven adulta de mujeres y hombres mayores de 15 años de edad del área de intervención, que se estratifica en:

1.- Participantes de Centros de Educación Alternativa y regular.- Jóvenes y adultos/as campesinos/as (de 15 años o más), que requieren concluir la educación básica y/o acceder a la formación técnica agropecuaria, industrial y de servicios. Indígenas (de 15 años o más), que requieren concluir la educación básica y/o acceder a la formación técnica agropecuaria, industrial y de servicios. Jóvenes estudiantes de nivel secundario de áreas periurbanas que estudian en el área regular del sistema educativo. Jóvenes que abandonaron el sistema escolar y universitario. Jóvenes bachilleres que no acceden a estudios superiores. Jóvenes que estudian en Centros de educación alternativa. Productores y adultos empíricos.

2.- Asociaciones de productores.- Productores/as locales con quienes se fomenta el principio de asociatividad para garantizar la sostenibilidad social y económica de sus rubros productivos y asociaciones ya constituidas que cualifican su accionar productivo a través de la Formación/capacitación de sus miembros.

3.- Organización de trabajadores.- Como la Asociación de Viticultores; la Asociación de constructores (albañiles); la Asociación de electricistas, Asociación de carpinteros "El Quebracho", etc.,

4.- Facilitadores y docentes de Centros de Educación Alternativa y Regular.- Educadores/as alternativos y del área formal o regular que asumen funciones de facilitación en los procesos de educación comunitaria y formación técnica,

La ETP Chaco en sus acciones anteriores puso particular énfasis en la implementación y transformación de determinadas carreras técnicas en los centros donde intervino, ahora se contaba con personal e instituciones con capacidades desarrolladas y fortalecidas para iniciar una intervención a mayor profundidad.

El proyecto continuó con el fortalecimiento de las carreras técnicas formativas. Se aplicó un modelo que tiene una distinta perspectiva de priorización, que parte de la identificación de un proyecto por parte de un sector productivo, en el cual están definidas las inversiones para sus distintos componentes dentro de las cuales figura como elemento importante el desarrollo de un proceso formativo para fortalecer y garantizar el éxito del mismo. El proyecto productivo está articulado a las políticas

de priorización locales y territoriales: Las fuentes de inversión son el Gobierno Municipal, el sector productivo, los recursos del programa y recursos de otras instituciones. La diferencia radica en que la formación no es el inicio de la mejora del proceso productivo, sino por el contrario marcha de manera simultánea con la ejecución del proyecto productivo.

Además, se incluyeron líneas estratégicas y acciones que hacen énfasis en el desarrollo de capacidades de gestión de las entidades participantes como los centros de formación, en el desarrollo de alianzas para fortalecer capacidades de municipios y otros actores públicos; y de apoyo a la creación de emprendimientos post capacitación, a la vez que se prevé la atención a demandas específicas y que requieren de respuestas inmediatas. En ese sentido debe ser comprendida como una fase de fortalecimiento de lo iniciado por la ETP Chaco, además de los municipios.

En ese contexto y dada la heterogeneidad de los perfiles de los centros con los que ha trabajado, la estrategia estuvo orientada a fortalecer y consolidar sus capacidades de sostenibilidad y a la ampliación de cobertura.

4.1.1.1. La estrategia y modalidades de ejecución

La estrategia establecida por el proyecto aporta a la transformación de los Centros de educación con el desarrollo de nuevos currículos, la articulación con los municipios, la Dirección distrital, los Concejos educativos municipales y organizaciones de productores. Este conglomerado de entidades y recursos por un lado debiera revitalizar a los Centros promocionando la formación técnica a nivel local.

A partir del proyecto, los Centros de formación técnica en la Región del Chaco, se involucraron en acciones de gestión ante la firma de convenios con las Direcciones distritales, así mismo fueron motivando la presencia de participantes, realizando mesas de trabajo, técnicas para vincular lo educativo con lo productivo, para luego y de esa manera continuar el trabajo con el sector educativo. Así el municipio apoyo con una contraparte para la formación técnica productiva, que es de su interés, con ítems para facilitadores, ambientes y parte del equipamiento para los Centros de formación técnica.

En este proceso concurrente FAUTAPO con el apoyo de COSUDE, fue el catalizador con el apoyo a la implementación de las ofertas técnicas delegando a un equipo de técnicos para el respectivo acompañamiento técnico operativo, equipamiento de las carreras e insumos para el desarrollo de las mismas. En esta estrategia el respaldo académico es supervisado por los Centros de Educación Alternativa, de cada municipio a través de los directores, de esta manera las carreras técnicas son acreditadas por los CEA para la respectiva certificación de los participantes, así mismo se fortalece al CEA capacitando a los facilitadores y directores en temáticas concernientes a la Educación Técnica Productiva.

De hecho esta estrategia es innovadora al promover la concurrencia de instancias públicas locales como lo son los Gobiernos Autónomos Municipales y las Direcciones distritales con los Centros de Educación Alternativa y privadas como sociales, como lo son los productores y las asociaciones productivas, para que de esta forma se obtengan sinergias en el apoyo mutuo hacia el desarrollo productivo, donde la formación es el eje articulador.

Ahora bien, esta estrategia se plasma realidad en dos modalidades denominadas: "Formación para la producción" y Producción con formación"

La "Formación para la producción" responde en resumen al enfoque clásico de educarse, capacitarse y luego producir, por lo que no se profundizará en su valoración. Eso no quiere decir que no se obtuvieran mejoras. En esta modalidad se ha mejorado en los procesos internos de educación, con la mejora en el diseño curricular, la pedagogía, temas transversales, equipamiento, etc., promoviendo la empleabilidad, y suscitando el emprendimiento.

La "Producción con formación", en resumen se trata de que los productores en los rubros en los que tienen vocación y potencial, desarrollan su proceso productivo, (que ya se convierte en un emprendimiento), a la par que reciben formación técnica. Como indica en el diseño del proyecto *"La diferencia radica en que la formación no es el inicio de la mejora del proceso productivo, sino por el contrario marcha de manera simultánea con la ejecución del proyecto productivo"*. Así el docente facilitador llega a los participantes para desarrollar la formación para su producción (predios de sus cultivos, criaderos propios de cada participante, etc.). *"Salir del aula de los CEA y promover la formación técnica en las Unidades productivas y comunidades campesina"*. De una base gnoseológica empírica se pasa a una tecnificada.

Esta modalidad ha tenido una inversión de recursos, tanto económicos como de tiempo, pero esta inversión es con resultado en la empleabilidad, pues no solo genera empleo de hecho, sino que mejora la productividad y en consecuencia el ingreso. Se ha visto que los Gobiernos municipales tienen especial interés, pues está dentro de la visión de municipio productivo, ya que consolida las cadenas productivas, que se van identificando en las zonas potenciales productivas para el desarrollo de las acciones a partir de las comunidades originarias indígenas, campesinas. Se ha observado que el proyecto está apoyando las

cadenas productivas de hortalizas, lechería, vid, piscicultura, cadenas priorizadas en la zona. Y estos emprendimientos ya se están vinculando con programas nacionales de apoyo como el Proyecto de Alianzas Rurales, Proyecto Pacú.

Los Centros de Educación Alternativa cumplen su rol de llegar a su población objetivo, pues se articula con los productores, las asociaciones y las comunidades incluyendo las indígenas, recibiendo cooperación para su equipamiento. Para la certificación, los Centros realizan la evaluación registrando las evidencias de lo aprendido.

Sin embargo, se han detectado algunos problemas en la estrategia, algunos de orden estructural, que deben ser reflexionados, entre ellos mencionamos los siguientes:

- Todavía falta la consolidación en la articulación funcional entre los Gobiernos municipales y los Centros de educación, debido a que estos últimos dependen de la Dirección distrital de educación. Los cambios en autoridades de ambas instancias, hace que los convenios no se realicen con fluidez. La presencia de FAUTAPO sigue siendo indispensable como factor que aglutina a estas instancias por el proyecto. Esta falta de consolidación implica todavía insostenibilidad.
- La remuneración de facilitadores docentes es desigual, aquellos pagados por el municipio tienen salarios más altos que los de los CEA, que provienen del Tesoro General de la Nación. Los Directores de CEA, ganan relativamente poco y por el mismo salario tienen más trabajo. Si bien, los contratos del municipio son eventuales, los del CEA no, son permanentes.
- Los docentes con ítem del Estado consideran que la especialización en una rama técnica, no es muy atractiva para ellos, pues cuando la carrera técnica de su especialidad cierre en la localidad, ellos no tendrán más que rotar hacia alguna otra región donde quiera que esté.

Pese a estos problemas, el evaluador considera que la estrategia y las modalidades pueden ser viables, por lo que establece recomendaciones en el acápite correspondiente.

4.1.1.2. Criterios de Evaluación.

Eficacia.

- **Grado valorado.** El proyecto es valorado con eficacia alta.
- **Argumentación.-** Las valoraciones responden tanto a los resultados concretos esperados hacia la población beneficiaria como a los resultados estratégicos relacionados con el mantenimiento de estos en el tiempo. Los aspectos que sustentan cuantitativa y cualitativamente la argumentación son los siguientes:

Sobre los resultados dirigidos al objetivo específico 1. - Hombres y mujeres mayores de 15 años de edad que participan de las acciones formativas, desarrollan y fortalecen competencias productivas y sociales que facilitan sus oportunidades de integración al mundo laboral

- La cantidad lograda de participantes es alta y superando las expectativas. Esta cantidad está asociada a la demanda existente, que también es alta, pero está limitada por las condiciones que ofrece cada Centro, es decir, la capacidad en cuanto a infraestructura y equipamiento. Existiendo diferencias entre Centros y carreras.
- Al interior de Centros y carreras existen diferencias en el número de participantes logrados, en tendencia los Centros de Villamontes y Camiri albergan a mayores cantidades de participantes, debido a que en estos la apertura de carreras es mayor y son centros urbanos donde se encuentran concentrada la población. Es relevante el incremento que ha existido en el CEA Weenhayek, que desde el 2013 con 16 participantes ha incrementado a 232 al 2014, principalmente en la participación de mujeres.
- Los datos cuantitativos del nivel de egreso son menores que los de los participantes, 750, hasta el periodo 2014. En una primera aproximación se tiene la impresión de tenerse niveles altos de deserción. Entre los hallazgos, se encontró por la consulta a los participantes y egresados, que la principal deserción ocurre en los primeros días, semanas de iniciado el curso. Las opiniones recogidas en los Centros coinciden en que varios de los desertores parecen no tener una verdadera motivación o necesidad de formación y que al ser una oportunidad sin mayor inversión, se inscriben tomando el curso como una entre varias alternativas de su vivencia y que al poco tiempo optan por otra, quedándose aquellos que verdaderamente necesitan esa oportunidad. Esto lleva a reflexionar sobre los procesos de selección que se tratan en otro punto de la evaluación.
- Los contenidos de aprendizaje impartidos han sido apropiados, se adecúan a los niveles académicos esperados, y la mayoría de los participantes y egresados entrevistados consideran que estos contenidos les han sido útiles. El 88 % de los egresados encuestados considera que por causa de la capacitación ha mejorado sus condiciones de trabajo. Sin embargo, también hacen referencia a que quisieran profundizar y extender a otros contenidos, entendiendo que ello significa subir

el nivel de formación académica ofertada. Es decir, los contenidos se encuentran en el nivel ofertado, pero las expectativas de los participantes y egresados es la de ampliar y profundizar los bloques temáticos.

- En el transcurso del proyecto se han logrado las siguientes metas cuantitativas:

Cuadro Nº 3 Resumen comparativo de metas esperadas y logradas del proyecto Ejecutado por FAUAPO		
Meta esperada	Descripción de la meta	Meta lograda
1200	Participantes de las ofertas de formación y capacitación laboral con competencias personales, sociales y técnicas.	2192
950	Participantes egresados y certificados como Mano de Obra Calificada, Operario Calificado, Auxiliar Técnico y Técnicos Medio	750
50	Participantes que han iniciado emprendimientos	61
100	Participantes que dinamizan sus unidades productivas.	203
8	Centros de Educación Alternativa que desarrollan procesos de formación técnica con calidad y pertinencia.	9
50	Ofertas Técnicas que inician la transformación curricular por competencias laborales.	38
30	Facilitadores Técnicos capacitados y con actualización técnica pedagógica (directores de centro, técnicos distritales y otros no docentes).	55
40	Docentes capacitados y con actualización técnica pedagógica	
7	Los municipios de intervención del proyecto (Villa Montes, Yacuiba, Caraparí, Macharetí, Cuevo, Boyuibe y Camiri).	7
3	La cobertura territorial departamental: Tarija (3) Chuquisaca (1), y Santa Cruz (3).	3
Bs. 2714885,00	Recursos de contraparte de los municipios de la Región del Chaco	Bs. 5306790,53

Fuente: Elaboración propia según datos recopilados.

Cuadros con mayor detalle, desagregados por carrera, centro, municipio se encuentran en Anexo Costo eficiencia. Cuadro de metas logradas.

- La metodología en general ha sido bien impartida, los procesos de enseñanza-aprendizaje y la didáctica se valoran como muy buenos. La motivación y transferencia de conocimientos ha sido bueno, pero resalta la asimilación y dominio del contenido de parte de los participantes, esto es relevante pues los objetivos de aprendizaje son principalmente técnico práctico. Se ha notado que en la modalidad de producción con formación la fase de sistematización (relacionamiento de los conocimientos adquiridos con los propios) ha resultado en experimentar acciones a cuenta propia. La opinión de los participantes sobre los docentes es buena, se hacen entender, tienen experiencia de práctica laboral lo que implica una ganancia empírica adicional. El horario es el adecuado pues posibilita su asistencia, no tienen dificultad. La limitante en el proceso metodológico son las instalaciones y el equipamiento, que si bien existen, la infraestructura es reducida, en muchos casos diseñada para otras funciones y acomodada con limitaciones a las funciones de enseñanza aprendizaje. El equipamiento, es el básico, pero existen desactualizaciones y no en el número suficiente para el número ideal de participantes.

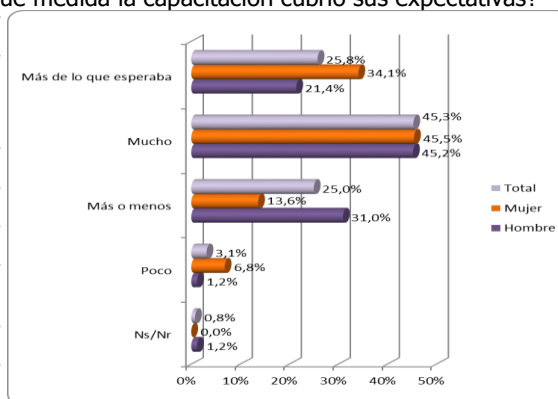
"Falta material de trabajo. Solo tengo dos motores y tengo que traer de mi trabajo para coadyuvar con la práctica". **Testimonio de docente de motores Centro Tarairi.**

Destacable en la metodología, ha sido la realización de intercambios de experiencias a nivel nacional e internacional. Estos intercambios han sido factores de cambio conceptual y actitudinal pues les ha mostrado de forma irrevocable que ellos pueden lograr resultados exitosos, generando una motivación emprendedora.

- Se observó que en los Centros de formación se están logrando las competencias productivas esperadas en cada rubro para el nivel ofertado. En el caso de la producción agropecuaria, por la práctica y los conocimientos propios de los productores, probablemente las competencias sean superiores al nivel ofertado. También se ha observado que las competencias sociales han sido obtenidas.
- Los niveles de satisfacción de los beneficiarios han sido altos. Todos han destacado el apoyo institucional de FAUTAPO, la dedicación de los docentes y el aporte del Gobierno municipal. El único aspecto ante la pregunta sobre la mejora continua, ha sido mejorar la infraestructura y el equipamiento. Se ha generado en los participantes y egresados la solicitud de continuar con el apoyo del proyecto a los procesos de formación en dos sentidos, el primero en cuanto a que se repliquen los mismos para alcanzar a otras personas y el segundo en que se profundicen a un nivel académico superior en especial abarcando temas de administración de costos y mercado.

Cuadro N° 4 y su grafico sobre la pregunta ¿En qué medida la capacitación cubrió sus expectativas?

¿En qué medida la capacitación que recibió cubrió sus expectativas?	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Poco	1,2%	6,8%	3,1%
Más o menos	31,0%	13,6%	25,0%
Mucho	45,2%	45,5%	45,3%
Más de lo que esperaba	21,4%	34,1%	25,8%
Ns/Nr	1,2%	0,0%	0,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%



Fuente: Encuesta a egresados.

“Sería muy bueno para mejorar la capacitación que exista continuidad para profundizar. Nos interesaría temas de administración y mercado, también sanidad” **Testimonio de Alejandro Suárez. Villamontes.**

- La dinamización de emprendimientos productivos se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5. Número de emprendimientos productivos al 2014.

Detalle de emprendimientos al 2014	
DESCRIPCION	Nº de emprendimientos productivos al 2014
MUNICIPALIDAD DE YACUIBA	40
Universidad Juan Misael Saracho	40
Prod Vit - Emprendimiento 02 YCB	40
MUNICIPALIDAD DE CARAPARI	3
CEA 20 DE AGOSTO	3
Fab Prod Art en Cuero - CARI	1
Fab Prod Art Cuero - Emprendimiento - 08	1
MUNICIPALIDAD DE VILLA MONTES	5
CEA WEENHAYEK	4
Prod Art Cuero - Emprendimiento 05 - VMT	2
Mot 2 y 4 Tiempos - Emprendimiento 04	2
CEA TARAIRI	1
Prod Leche Bovina - Emprendimiento 06 - VMT	1
MUNICIPALIDAD DE CAMIRI	13
CEA ENRRIQUE DOMINGUEZ	13
Producción de Hortalizas - CAM	10
Preparacion de Alimentos y Bebidas - CAM	1
Prep Alim y Bebidas - Emprendimiento 07 - CAM	1
Prod Piscícola - CAM - Empendimiento 09	1
TOTAL	61

Fuente: Análisis Costo eficiencia.

Cuadro Nº 6. Número de unidades productivas dinamizadas por CEA al 2014

Detalle de unidades productivas dinamizadas al 2014			
DESCRIPCION	Nº de unidades productivas que dinamizaron su producción al 2014	DESCRIPCION	Nº de unidades productivas que dinamizaron su producción al 2014
MUNICIPALIDAD DE MACHARETI	2	MUNICIPALIDAD DE VILLA MONTES	73
CEA VILLA MACHARETI	2	Universidad Juan Misael	3
Producción de Hortalizas - MCHT	1	Técnicos en Viticultura - VMT	3
Prod de Miel de Abeja y Derivados	1	CEA TARAIRI	70
MUNICIPALIDAD DE YACUIBA	105	Prod. de Miel de Abeja y Derivados	40
CEA YACUIBA	24	Producción Piscícola - VMT	30
Producción de Leche Bovina	18	MUNICIPALIDAD DE CAMIRI	15
Producción Piscícola - YCB	6	CEA ENRIQUE DOMINGUEZ	12
Universidad Juan Misael	81	Prod Hort - Emprendimiento 01	4
Prod Vit - Emprendimiento 02	81	Producción de Hortalizas - CAM	5
MUNICIPALIDAD DE CARAPARI	6	Preparación de Alimentos y Bebidas	1
CEA 20 DE AGOSTO	3	Prep Alim y Bebidas - 7	1
Elaboración de Productos Cárnicos	3	Producción Piscícola - CAM	1
Universidad Juan Misael	3	Universidad Juan Misael	3
Técnicos en Viticultura - CARI	3	Técnicos en Viticultura - CAM	3
MUNICIPALIDAD DE CUEVO	2	TOTAL	203
CEA ENRIQUE DOMINGUEZ	2		
Prod de Miel de Abeja	2		

Fuente: Costo eficiencia.

- Las unidades productivas dinamizadas han sido logradas en un alto porcentaje, la modalidad de Producción con formación, posibilita que con los nuevos conocimientos y la práctica se mejoren los desempeños y por tanto los recursos económicos.
- Dentro las unidades productivas agropecuarias se encuentran aquellos participantes que ya tenían algún nivel de producción, como es el caso por ejemplo de hortalizas, apiarios, y de nuevos emprendimientos como piscicultura. En los que ya tenían un nivel de producción, según sus testimonios, se ha observado que su nivel de producción ha incrementado logrando mejorar su índice de rentabilidad. En los nuevos emprendimientos, se evidencia un aporte adicional a su ingreso estándar.
- Destacable es el potencial de uva de mesa en Yacuiba, en base a los emprendimientos

"Yo vendo el Pacú aquí, crudo en Bs 30, y cocido en Bs 35. A los 8 meses ya se tiene Pacú de 800 a 900 gramos, que es el ideal para la venta". Testimonio de Richi Ontiveros Emprendedor de Villamontes.

- También se ha podido observar que en los casos de unidades productivas agropecuarias, estas no tienen dificultad con articularse con el mercado, pues la demanda de los productos es existente y con potencial. El único factor restrictor para el mercado local es la vía caminera que en ciertas zonas no se encuentra en buen estado, afectando el acceso permanente de transporte. En el caso de otros rubros como de servicios, los emprendimientos son menos frecuentes. Se ha detectado que la gastronomía y motores son los que tienen mayor potencialidad de realizarse.
- La certificación de los participantes es un aspecto que resaltan para una mejora continua. Por un lado, los participantes hacen notar que el diploma entregado, no respalda un proceso certificado por el Estado con un nivel de reconocimiento académico, sino de participación. Consideran que este tipo de certificación no tendrá el suficiente peso a la hora de emplearse, aunque ninguno de los consultados pudo referenciar alguna desestimación de empleo efectuada por esta causa. Por otro lado, cambios en las autoridades de las Direcciones distritales, o de los Centros provocan que los nuevos directores no procedan a la certificación hasta que su procedimiento administrativo reglamentario lo permita, con desfases de una gestión a otra. Uno de los compromisos fue apoyar a la Educación Técnica Productiva y apoyo a los CEA para la respectiva certificación de los participantes.

Sobre los resultados dirigidos al objetivo específico 2.- Centros de formación y de capacitación técnica se fortalecen para desarrollar ofertas pertinentes y de calidad, coherentes con las necesidades de las personas, las comunidades y el entorno social y productivo.

- Las metas cuantitativas logradas en el fortalecimiento de centros se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 7. Número de Centros y carreras fortalecidas según municipio.

Nº de Centros y carreras fortalecidas							
Departamento	Municipio	2013		2014		2015	
		Nº de Centros	Carreras técnicas	Nº de Centros	Carreras técnicas	Nº de Centros	Carreras técnicas
CHUQUISACA	MACHARETÍ	1	3	1	3	0	0
TARIJA	YACUIBA	2	4	2	6	2	7
TARIJA	CARAPARÍ	1	8	1	8	2	3
TARIJA	VILLAMONTES	2	9	2	11	2	13
SANTA CRUZ	CUEVO	1	2	1	3	0	0
SANTA CRUZ	CAMIRI	1	3	1	5	1	5
SANTA CRUZ	BOYUIBE			1	2	0	0
TOTAL	7	8	29	9	38	7	28

Fuente: Costo-eficiencia.

- En estos Centros se ha fortalecido principalmente con equipamiento, la dotación y mejoramiento del diseño curricular y el fortalecimiento a los docentes, facilitadores técnicos. Estos aspectos si bien aún pueden ser mejorados han cubierto las necesidades básicas para la implementación de las carreras. Salvo algunos casos en que urge una solución como el Centro Tarairi, en que la infraestructura por ahora es inadecuada. La infraestructura de este Centro fue designada por el Gobierno Municipal de Villamontes para el uso de una Unidad Educativa, desplazándolo hacia su instalación en predios alquilados de capacidad muy reducida.
- Un aspecto destacado en la valoración es la participación indígena en los procesos formativos. Ya se destacó el incremento de la participación de las comunidades indígenas año a año. Es un hecho que la oferta de formación a la población indígena fortalece en su conjunto la visión de la educación alternativa. La implementación de los módulos apícolas en la comunidad Weenhayek y de la piscicultura y horticultura en la comunidad Itanambikua, han resultado exitosos y de utilidad según sus apreciaciones. Pero es notorio que el proceso para alcanzar los objetivos de aprendizaje es más largo y debe ser casi personalizado.

En el caso por ejemplo de la apicultura en los Weenhayek, hace sinergia con su modus vivendi, y sus medios de vida. Esta población dedicada a la pesca principalmente, tiene una reducción de su productividad en los meses de veda, en los que aunque siguen pescando para su subsistencia existe dificultad para la venta por la norma de veda. Y en ese periodo, la miel es una alternativa económica viable, que tiene un comportamiento productivo que empalma cronológicamente y culturalmente con esta población. El avance productivo es importante, pues han sido apoyados no solo en el eslabón de producción sino en la comercialización.

En el caso de la piscicultura y horticultura en los Itanambikua, si bien ellos ya tenían su sistema productivo, refieren que la formación ha consolidado y mejorado su tecnología incrementando sus ingresos.

"Mi mujer me animo en esto de las abejas, aunque yo soy el que más va a las cajas, mi mujer y mis hijos ayudan en la casa con las tareas. Unos 4 a 6 kg., nos quedamos para consumo". Testimonio de Gilberto Pérez. Comunidad Resistencia de los Weenhayek.

La capitalización de estas experiencias de formación sería plausible pues arrojaran lecciones a futuro.

- Los docentes facilitadores han referido como bueno el fortalecimiento recibido, aunque en el periodo de la ampliación, 2015, han sentido una ausencia. La inducción recibida por el personal de FAUTAPO, al inicio de cada gestión ayuda al desenvolvimiento de la misión.

- El cuadro muestra las metas alcanzadas en el fortalecimiento a docentes y actualización técnica pedagógica:

Cuadro N° 8. Número de docentes capacitados según Centro y municipio.

Detalle de docentes capacitados			
DESCRIPCION	N° de docentes capacitados	DESCRIPCION	N° de docentes capacitados
MUNICIPALIDAD DE MACHARETI	7	MUNICIPALIDAD DE VILLA MONTES	19
CEA VILLA MACHARETI	7	CEA WEENHAYEK	13
Producción de Hortalizas - MCHT	3	Fab de Productos Metálicos - VMT	1
Prod de Miel de Abeja y Derivados - MCHT	2	Confección de Ropa Típica - VMT	1
Prep. de Alim. y Bebidas - MCHT	2	Fab. de Prod. Artesanales en Cuero	2
MUNICIPALIDAD DE YACUIBA	7	Rep. de Motores de 2 y 4 tiempos	2
CEA YACUIBA	6	Inst de Sist de Refrigeracion y Cal	1
CENTRO DE EDUC. ALTER. YACUIBA	3	Instalaciones Eléctricas Domiciliarias	1
Jardinería y Paisajismo - YCB	1	Produccion Periodistica - VMT	1
Prod Miel Abeja y Derivados - YCB	1	Preparacion de Alimentos y Bebidas	2
Producción de Leche Bovina - YCB	1	Universidad Juan Misael Saracho	1
Rep y Mant del Automóvil - YCB	1	Técnicos en Viticultura - VMT	1
Prep Alimentos y Bebidas - YCB	1	CEA TARAIRI	5
Producción Piscícola - YCB	1	Prod. de Miel de Abeja y Derivados	2
Universidad Juan Misael Saracho	1	Producción de Leche Bovina - VMT	2
Técnicos en Viticultura - YCB	6	Producción Piscícola - VMT	1
MUNICIPALIDAD DE CARAPARI	16	MUNICIPALIDAD DE CUEVO	3
CEA 20 DE AGOSTO	14	CEA ENRIQUE DOMINGUEZ	3
Elaboración de Productos Cárnicos - CARI	2	Prod de Miel de Abeja y Derivados	2
Confección de Ropa de trabajo - CARI	2	Fab. Prod. Metalicos - CVO	1
Fab Prod Art en Cuero - CARI	1	MUNICIPALIDAD DE CAMIRI	3
Rep y Mantenimiento del Automóvil - CARI	2	CEA ENRIQUE DOMINGUEZ	3
Adm de Sistemas Informáticos - CARI	1	Producción de Hortalizas - CAM	1
Universidad Juan Misael Saracho	2	Reparación y Mant. de Celulares	1
Técnicos en Viticultura - CARI	1	Preparacion de Alimentos y Bebidas	1
Prep. de Alimentos y Bebidas - CARI	1	TOTAL	55

Fuente: Costo-eficiencia.

- Se ha realizado la articulación con municipios, para incrementar el apoyo financiero y técnico en los Centros, efectivizando 7 convenios marco y específico vigentes con Gobiernos Autónomos Municipales, con la participación de los Direcciones de desarrollo humano, Oficinas de desarrollo productivo. Así también con las Direcciones distritales para su respectiva certificación.

"El Gobierno municipal nos ayudó con alevines, estanque." Testimonio de Adalberto Oliver.

- La participación de los Gobiernos municipales ha sido importante, y está bien apropiada, siendo que el proceso de formación técnica es considerado como parte de sus funciones y actividades incluidas en su POA. Eso no quiere decir, que otorgue todo el apoyo necesario, pues existen municipios con menores recursos. También se debe destacar que el cambio de autoridades municipales ha significado un retraso en la gestión municipal, mitigada por el lobby de FAUTAPO en cada uno, restableciendo las coordinaciones.
- También se tiene 2 convenios de alianza estratégica con la Facultad integral del Gran Chaco - Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, alianza que ha permitido desarrollar las metas en Yacuiba y potenciar el rubro de la vid. La Alianza con BG Bolivia, que apoya en acciones en las comunidades indígenas y es un potencial para consolidar acciones en el futuro. Véase sostenibilidad.

Eficiencia.

- **Grado valorado.** El proyecto es valorado con eficiencia alta.

- **Argumentación.-** La eficiencia económica muestra que la administración ha sido muy buena, dando transparencia y manejo seguro de los recursos. Con la dificultad que el año 2015 se cambió de autoridades municipales. La eficiencia temporal ha sido alta. Las argumentaciones se complementan con los siguientes puntos:

Respecto de la eficiencia temporal.

- Los cumplimientos de parte del personal del proyecto es valorado por los actores como buenos, pues, la mayoría establece que se cumplen las fechas y horas programadas con ellos. Lo propio establecen los estudiantes respecto de los docentes.
- Se han cumplido los ciclos académicos programados dentro las gestiones anuales.
- Las certificaciones tienen retrasos, por un lado debido al retardo burocrático de las distritales, y los Centros y en un caso por la ausencia de inscripción de parte de un Director anterior de uno de los CEA, por lo que se realizará de otra forma extemporánea. Estos retrasos mellan la motivación de los participantes.

Respecto de la eficiencia económica

- Las ejecuciones presupuestarias han sido altas en los periodos evaluados. La distribución al interior del presupuesto para la realización de acciones es razonable. Los procesos administrativos resguardan los sistemas de seguridad contable con los respaldos respectivos y plazos determinados.
- El sistema seguimiento da suficiente información para realizar vínculos generales entre el avance de actividades y el gasto presupuestario, pero no se puede realizar un análisis de costos-eficiencia a profundidad, sino hasta el nivel de Centro de formación, pues las apropiaciones contables no están pensadas para ello.
- Los informes dan cuenta cabal de los gastos efectuados.

Cuadro Nº 9. Detalle de ejecución presupuestaria a Octubre 2015 (En Bolivianos)

Aportes Según Convenio	Presupuesto	Ejecución Hasta el 31-10-2015	% Avance
Cooperación SUIZA	5862436	5447933	92,9%
Fundación FAUTAPO	3134060	2824069	90,1%
Municipios	5300000	5306791	100,1%
TOTALES	1496496	13578793	95,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados en administración

- Las estimaciones de costo-eficiencia establecen, de acuerdo a las informaciones elaboradas en el estudio de Costo-eficiencia, en base a los reportes administrativos financieros correspondiente a los recursos otorgados por COSUDE, indican que se invirtieron Bs.- 2485 por cada participante, de los cuales Bs.- 1017 son costos relacionados a la inversión en los Centros, administración, personal de asistencia técnica y Bs.- 1467 a costos de operación en la formación. Si bien el Estado no ha establecido parámetros estandarizados para los costos de formación técnica, a criterio del evaluador este costo de operación se encuentra a nivel medio, pues existen ofertas privadas que oscilan entre Bs.- 850 a Bs 2000.- en el área urbana, que tiene otro contexto, más favorable.
- La inversión varía según Centro de formación, pues en cada uno de los Centros se ha invertido de forma diferenciada, según requerimiento y no según participante. Lo propio en cuanto al nivel municipal. (Véase Anexo Costo-eficiencia)

Respecto de la eficiencia en la estructura operativa y el personal.

- La estructura del personal optimiza el desempeño programático, que en opinión del evaluador estaría bien calculada para afrontar las tareas del proyecto en este año 2015. Considerando el mismo equipo para la atención de más municipios, como el 2013 y 2014, la estructura quedaría corta para el logro con la misma eficiencia.
 - En cuanto al personal institucional, se observó que destacan por su compromiso y dedicación, en general poseen las habilidades y competencias adecuadas, que pueden haber sido adquiridas por la experiencia en el propio trabajo desarrollado.
- ✓ La gerencia regional destaca por las habilidades de liderazgo, de gestión en el logro de alianzas estratégicas, con bastantes tareas vinculadas a la oficina departamental que ocupan el tiempo. Los líderes beneficiarios reconocen prestigio y responsabilidad en él. Se denota un buen ambiente de trabajo.
- ✓ El responsable y personal de la parte administrativa, contable, con capacidades contables conocen bien el presupuesto y el sistema de seguimiento.

- ✓ El personal de asistencia técnica, comprometido con su trabajo y con buena relación con la población beneficiaria y los docentes facilitadores.
- La institución tiene reconocimiento en la zona de trabajo, está bien articulada a las instancias de los Gobiernos locales, y en el sector educativo. Esto le permite realizar alianzas para el logro de los objetivos. Por la experiencia institucional se ha desarrollado capacidades para llevar adelante sistemas de seguimiento efectivos. Existe producción de boletines, cartillas, guías, folletos de bastante calidad, lo que muestra efectivización comunicacional, sin embargo, la ausencia de procesos de sistematización propios del proyecto dan cuenta de debilidad en este aspecto, sea por falta de personal o de organización interna para un proceso institucionalizado.

Pertinencia.

- **Grado valorado.** El proyecto es valorado con pertinencia muy alta.
- **Argumentación.-** Los rubros y temas abordados por el proyecto coinciden con las políticas nacionales de desarrollo, que se encuentran en el Plan Nacional de Desarrollo, así mismo con las políticas locales, que ha incorporado las acciones de los proyectos en sus Planes Operativos. La problemática de la formación a adultos para la producción son efectivamente necesidades prioritarias de la población. Varios aspectos que sustentan la valoración se presentan a continuación:
 - Las acciones concretas del proyecto, están dando soluciones a las necesidades de la población. La población participante considera como muy útil, la formación recibida. el 95,5 % de egresados considera que logró competencias para su trabajo por el proyecto.
 - La modalidad Producción con formación, está apoyando con mayor fuerza las vocaciones productivas priorizadas por los Gobiernos municipales para su desarrollo económico, pues están formando recursos humanos en las cadenas agro productivas priorizadas.

Sostenibilidad.

- **Grado valorado.** El proyecto es valorado con sostenibilidad regular
- **Argumentación.-** Si bien, los procesos formativos tienen alta sostenibilidad en los beneficiarios, pues se han generado competencias en ellos, los mecanismos que generan estos conocimientos, como lo es la estrategia y las modalidades encaradas que tienen que ver con instituciones públicas, todavía faltan consolidarse.

Desde un punto de vista social.- Las diferentes acciones han desarrollado capacidades y destrezas en la población beneficiaria, así como también competencias, las cuales se quedan internalizadas en el recurso humano. Esto quiere decir que los recursos adquiridos para la vida, se mantendrán en las personas donde estas vayan. Queda evidente por la encuesta a egresados realizada que la expectativa del 96,3% de ellos es permanecer en el lugar.

Desde un punto de vista ambiental.- La intervención ha tenido una actuación de cuidado al medio ambiente, sus actividades han sido amigables con la naturaleza. Principalmente en los rubros agroproductivos, la promoción de paquetes tecnológicos priorizan la producción agroecológica.

Desde un punto de vista cultural.- Las acciones han sido respetuosas de la cultura propia de los beneficiarios. No se conocen aspectos contrarios y que hubieran causado conflicto entre sus patrones culturales. Así mismo, se ha respetado las creencias espirituales y de diferente orientación cultural. El respeto por la cultura y la forma de vida de las comunidades indígenas es evidente, las prácticas promovidas son compatibles con sus usos y costumbres.

Desde un punto de vista político institucional.- Se está fortaleciendo la institucionalidad del sector público local para asumir sus responsabilidades en el sector de educación alternativa, sin embargo se detectan problemas estructurales que interfieren en el proceso del proyecto e influyen en la sostenibilidad. En ese sentido se reflexiona críticamente la problemática encontrada.

El proyecto plantea que la sostenibilidad de las actividades se basa principalmente en la consolidación de procesos centrados en los roles de los actores y en la generación y reforzamiento de un tejido social virtuoso. Esto se encuentra parcialmente logrado, pero falta mayor participación del tejido social hacia las entidades del Estado, principalmente de las Asociaciones productivas hacia la Distrital de educación, de tal manera se tenga la "influencia" de los movimientos sociales productivos hacia el cumplimiento de roles de las instancias del Estado.

Se esperaba que la capacidad de gestión de los Centros, se fortalezca con el involucramiento del sector educativo y productivo al ser parte de los espacios de trabajo interinstitucional, que genere una apropiación de las demandas de los sectores por parte de los Centros y un reconocimiento del sector productivo al ser tomados en cuenta por el sector educativo. Esto se está dando, pero desde el punto de vista del evaluador aún falta mayor vinculación entre las asociaciones productivas con los CEA y viceversa.

Se ha logrado que los Gobiernos Municipales incorporen en su reformulado recursos económicos y capital humano para la educación técnica, a través de la gestión realizada de manera conjunta con las oficialías de desarrollo productivo y humano. Esta experiencia es exitosa por los resultados logrados, y podrá mantenerse y replicarse en el tiempo. La priorización de las cadenas de valor productivas a nivel regional (Viticultura, Apicultura, Horticultura, Producción de leche bovina y Piscicultura), permite contar con un análisis acorde a las potencialidades de la zona, priorizando carreras técnicas contextualizadas al entorno productivo.

El evaluador coincide con la reflexión de FAUTAPO, en que:

- *El abandono de los docentes facilitadores especialistas es una amenaza constante en zona Weenhayek, por el factor económico ya que sus expectativas son altas por el nivel de conocimiento, por lo tanto se busca mejorar el salario de los facilitadores mediante contrapartes. (Y no solo en la zona Weenhayek).*
- *Las acciones pueden variar entre los distintos directivos debido a sus actitudes proactivas o más pasivas, este proceso también es producto de la rotación de directivos de Centros educativos.*
- *Para la ejecución de la formación técnica en comunidades rurales con la modalidad "Producción con Formación", se requieren facilitadores especialistas que no forman parte del Sistema Educativo actual, por lo que necesariamente se precisa de mayores recursos para cubrir la expectativa salarial de estos profesionales, que muchas veces se los debe buscar en otras regiones. (Este a criterio del evaluador es un tema estructural que requiere de una reflexión profunda).*

Cuadro N° 10. Número de docentes y directores por fuente de remuneración.

EJEMPLO DEL NÚMERO DE DOCENTES Y DIRECTORES POR FUENTE DE REMUNERACION, DEPARTAMENTO, MUNICIPIO Y CENTRO (A JUNIO DE 2014)					
Nombre del centro	Nº de docentes Totalmente remunerados por el PROCAP	Nº de docentes remunerados con recursos TGN	Nº de docentes remunerados con otros recursos (municipio, ONG)	Nº de directores remunerados con otras fuentes que son TGN.	Total (docentes y directores)
UAJMS	3	0	0	1	4
CEA Yacuiba	0	3	0	1	4
CEA Tarairí	1	1	4	1	7
CEA Weenhayek	1	0	6	1	8
CEA 20 de Agosto	0	0	8	1	9
CEA Villa Machareti	1	0	1	1	3
CEA Enrique Domínguez	2	1	3	1	7
CEA Enrique Domínguez II	0	0	2	1	3
CEA Enrique Domínguez III	1	0	0	1	2
TOTAL	9	2	24	8	47

Fuente: Información secundaria de informes técnicos.

Análisis de Género

El proyecto ha promovido el conocimiento sobre aspectos de género, se han aplicado en el caso de FAUTAPO, 6 módulos de la guía de género socializados a los Centros de los 7 municipios. Los conocimientos adquiridos por los beneficiarios han sido bien valorados por ellos. No se tienen constataciones cuantitativas de la apropiación de contenidos, se refieren las apreciaciones cualitativas en párrafos siguientes.

Ahora bien, la orientación de un proyecto en relación a los aspectos de género puede ser analizada considerando las siguientes categorías (Moser, 1993):

- El proyecto ignora los aspectos de género: el proyecto no ha identificado las diferencias entre las mujeres y los hombres en lo que concierne a sus actividades, al acceso y control de los recursos y beneficios, así como a su participación en los procesos de toma de decisiones.
- El proyecto es neutral en relación a los aspectos de género: el proyecto ha reconocido las diferencias entre las mujeres y los hombres pero no ha propuesto las soluciones.
- El proyecto reflexiona sobre los aspectos de género: el proyecto ha planteado soluciones en el diseño, pero están orientadas principalmente a satisfacer las necesidades prácticas.
- El proyecto planifica considerando los aspectos de género: las actividades del proyecto se orientan a dar respuesta tanto a las necesidades prácticas como estratégicas de género, en la perspectiva de la equidad y empoderamiento de unas y otros.

La siguiente reflexión se aplica a los dos proyectos evaluados. Esto clasificaría por el diseño, a los proyectos dentro de aquellos que planifican considerando los aspectos de género, ya que eso se manifiesta en su documento. Sin embargo, los proyectos no llevaron a cabo en su diseño inicial ningún tipo de diagnóstico con enfoque de género que pueda permitir una comparación y análisis detallado del mismo: análisis demográfico y del grupo beneficiario, marco de las políticas de género, roles, funciones relativas al género. Pero se caracteriza por integrar a las mujeres en el papel productivo.

En la ejecución implícitamente las acciones del proyecto influyen en las actividades de las mujeres y por tanto tiene influencia en la mujer, solo que roles, funciones, valoraciones, no se relevaron ni se midieron. Por tanto, el evaluador desconoce objetivamente si las mujeres han podido ser favorecidas de forma especial en sus roles y funciones estratégicos por el proyecto, pues no se ha analizado ni se tiene como punto de partida su situación en cuanto a la división del trabajo o el acceso y control de los recursos. Se presupone que estos aspectos pueden haber experimentado cambio puesto que han sido tratados en los conocimientos impartidos. Pero mientras no se demuestre lo contrario objetivamente se presume que las mujeres siguen ejerciendo el mismo tipo de rol en el hogar como madres, cuidadoras del hogar y trabajadores en aspectos típicos del trabajo agropecuario de las mujeres.

Ahora bien, por las observaciones y percepciones en las visitas de campo, información cualitativa de grupos focales, reuniones de grupo, se puede decir, que se han abordado y mejorado las necesidades prácticas de las mujeres (referidas a la familia, tecnología) y en cierta manera en las estratégicas, por el apoyo a la mayor participación en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, (ingresos para sostener el hogar, mayor liderazgo y participación, mayor autonomía económica, etc.).

En el trabajo de campo se recibieron comentarios de los beneficiarios sobre los cambios que se produjeron con los proyectos, refirieron que están con más autoconfianza, una mayor valoración positiva de ser mujer, seguridad para expresar opiniones, autovaloración de cualidades y habilidades. Estos aspectos permiten desarrollar la autoestima y confianza, son un gran paso para cambiar situaciones de subordinación y violencia, que viven las mujeres dentro de su propio contexto. Las mujeres exteriorizan estar muy satisfechas con lo aprendido en la formación, que les ha ayudado en sus vidas fortaleciéndose aumentando su confianza y cambiando las ideas, en algunos casos, sobre la supuesta incapacidad femenina. Se ha visto también que las mujeres líderes de organizaciones, tienen gran facilidad de palabra, expresan las ideas de forma clara y conocen los mecanismos de articulación con otras instancias tanto públicas como privadas.

4.1.2. Proyecto ejecutado en la Escuela Taller Municipal de La Paz

La propuesta busca incidir fundamentalmente dos ámbitos de necesidades identificadas en el área metropolitana de La Paz: a) Por una parte, el fortalecimiento de capacidades de los municipios para gestionar su propio desarrollo endógeno local, poniendo en valor los recursos disponibles (recursos humanos y acciones precedentes). b) Abordando la problemática del empleo en esta área territorial y promoviendo la fortaleza detectada en Bolivia en el ámbito del emprendimiento.

Como objetivo superior espera "Mejorar las probabilidades de inserción laboral, en empleo o autoempleo, de mujeres y hombres jóvenes, mediante el desarrollo de sus competencias en ramas técnicas asociadas a la actividad productiva manufacturera del Municipio de La Paz y el área metropolitana, a través de actividades de formación y prácticas laborales manteniendo un proceso de articulación pertinente entre la demanda laboral y la oferta formativa técnica. Para lo cual se planteó lograr los siguientes objetivos específicos:

- a) Escuela Taller Municipal, funcionando como una instancia pública institucionalizada para el desarrollo de procesos de formación en ramas técnicas asociadas a los principales sectores productivos manufactureros, priorizados y emergentes dirigidos a la población joven del municipio de La Paz y el área metropolitana.
- b) La Escuela Taller Municipal cuenta con un sistema curricular actualizado en las ramas de metalmecánica, electromecánica y electricidad, en concordancia con la normativa vigente, mediante un proceso de articulación entre los principales actores involucrados, como parte las redes institucionales, (Gobierno municipal, academia y sectores productivos).
- c) Plantel docente consolidado con experiencia en procesos de formación, para una adecuada aplicación de los elementos curriculares y que están acordes con el modelo y metodología de trabajo en la Escuela Taller Municipal.
- d) La Escuela Taller Municipal cuenta con talleres y laboratorios, adecuadamente equipados con herramientas e instrumentos para el desarrollo de actividades de capacitación en las ramas de metalmecánica, electromecánica y electricidad.

La cobertura del proyecto está orientada a beneficiar a toda el área metropolitana de La Paz, conformada por siete municipios (La Paz, El Alto, Viacha, Achocalla, Palca, Laja y Mecapaca). En una combinación de un área urbana con una concentración de población importante que genera áreas periurbanas con población en riesgo y un área rural con condiciones de desventaja o riesgo.

La población objetivo está focalizada hacia mujeres y hombres de escasos recursos, en un rango de edad entre 18 a 35 años y con una formación de al menos segundo de Secundaria (Sistema escolar actual) u octavo de Primaria (Sistema escolar anterior).

4.1.2.1. Estrategia y modalidad de ejecución

La estrategia de intervención del proyecto en este contexto plantea dos líneas de acción claramente definidas y articuladas entre sí, para lograr el objetivo:

- a) A través de la experiencia y las lecciones aprendidas de los programas de capacitación técnica, establecimiento de centros tecnológicos, ejecutadas por la Oficialía Mayor de Promoción Económica del GAMLP, se pretende: desarrollar en la Escuela Taller Municipal un proceso formativo integral desarrollando en los participantes competencias técnicas con la finalidad de posibilitar el empleo o autoempleo y que a través de esta oportunidad los participantes puedan mejorar sus condiciones de vida.
- b) La otra estrategia de intervención que va en función del cumplimiento del objetivo del proyecto, es la referida, a que a través de la Agencia de Desarrollo Económico Local, la Escuela Taller Municipal buscará la articulación de redes institucionales, con el objetivo de crear las condiciones externas apropiadas y apoyo técnico pedagógico de trabajo.

La estrategia está bien planteada, con mayor claridad y certeza en su primer objetivo, que es el que le confiere la idea fuerza. El segundo objetivo tiende a complementar con la articulación al entorno laboral, de tal manera que las metas logradas (jóvenes beneficiarios) en el primer objetivo tengan camino hacia una mejor inserción laboral.

Modalidad de ejecución.- Contempla:

- Implementación de un Centro de formación técnica orientada a la capacitación en las áreas de metalmecánica, electromecánica y electricidad. Contando con un sistema de seguimiento y monitoreo administrativo adecuado.
 - Elaboración y aplicación de una malla curricular que responda a una oferta formativa y a la demanda del mercado laboral en las áreas de metalmecánica, electromecánica y electricidad.
 - Proceso de formación contemplará dos fases de formación y apoyo a la inserción laboral y/o generación de emprendimientos:
1. Fase de formación: Se utiliza el enfoque basado en competencias para el diseño de los contenidos, tomando en cuenta que el enfoque pretende desarrollar conocimientos, capacidades y actitudes que puedan ser demostrables en el desempeño de las personas en situaciones reales o simuladas de trabajo. Esta fase contempla tres áreas de formación; Formación para la Empleabilidad, Formación para el Emprendimiento y Ocupación Específica en tres ramas: metalmecánica, electromecánica y electricidad.

2. Fase de Práctica laboral: instancia que pretende tener el apoyo de las diferentes empresas, pequeñas, medianas o grandes del sector, para posibilitar prácticas laborales donde se considera como un espacio de aprendizaje y su objetivo es la aplicación de los conocimientos de la fase de formación laboral en situaciones reales de trabajo.
3. Acompañamiento a la Inserción Laboral: Se desarrolla una estrategia de intermediación laboral y apoyo a la colocación en el mercado laboral y/o apoyar a la generación de emprendimientos, mediante programas existentes en la Dirección de Competitividad y Emprendimiento.

La modalidad de ejecución, se ha llevado adelante pese a los inconvenientes financieros que se tuvieron en el proyecto, pero aún falta completar en la dimensión esperada. A criterio del evaluador se puede tomar la experiencia en cuanto a la modalidad como un proceso piloto de aprendizaje para proyectar a futuro mayores dimensiones que cubran la expectativa cuantitativa requerida por el área metropolitana.

Si bien en la modalidad, se indicaba que la Agencia de Desarrollo Económico Local era el medio para contar con apoyo de instancias académicas para un adecuado proceso formativo, articulación con empresas y microempresas del sector que permitan viabilizar procesos de prácticas laborales para los participantes, esta parte ha sido suplida por el personal que ha logrado el contacto con empresas del rubro para absorber a los participantes, no quedando clara la actuación de la Agencia. Aspecto que debe reflexionarse.

4.1.2.2. Criterios de evaluación

Eficacia.

- **Grado valorado.** El proyecto es valorado con eficacia regular.
- **Argumentación.-** Los resultados tanto cuantitativos como cualitativos han sido afectados por la ausencia en la efectivización del financiamiento el año 2013 y por el retraso administrativo en el periodo de cambio de Alcalde en las elecciones municipales.

Sobre los resultados dirigidos al efecto1.- Mejorar las competencias de mujeres y hombres jóvenes en ramas técnicas asociadas a la actividad productiva manufacturera del Municipio de La Paz y el área metropolitana

🕒 En el transcurso del proyecto se han logrado las siguientes metas cuantitativas:

Cuadro Nº 11. Resumen comparativo de metas esperadas y logradas del proyecto Ejecutado por Escuela Taller Municipal.		
Meta esperada	Descripción de la meta	Meta lograda
225	Participantes por año, entre hombres y mujeres son capacitados en la Escuela Taller Municipal en las áreas de metalmecánica, electromecánica y electricidad.	176
180	80% de los participantes que culminaron las tres fases del programa cuentan con un empleo o han generado su emprendimiento y reciben certificado.	Sin datos
1	Escuela Taller Municipal, orientada a la capacitación técnica en el área metalmecánica en funcionamiento y consolidada	1
2	Talleres de metalmecánica, electromecánica y electricidad equipados y en funcionamiento (dos talleres y un laboratorio instalados de acuerdo a los servicios prestados por la escuela).	2
1	Laboratorios de metalmecánica, electromecánica y electricidad equipados y en funcionamiento	1
3	Malla curricular desarrollada, validada y aplicada en los procesos de formación de la Escuela Municipal Técnica. (Programas de formación y materiales para tres áreas de trabajo).	3

10	Personal docente capacitado y con competencias mejoradas, para aplicar la malla curricular de la Escuela con métodos acordes al modelo implementado	0
15	Modelos de convenio firmados por empresarios para pasantías en empresas	23

Fuente: Elaboración propia según datos recolectados.

Cuadro Nº 12. Número de participantes de la ETM por carrera												
Departamento	Municipio	Centro	2013			2014			2015			
			Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
La Paz	La Paz	Metalmecánica				25	6	31	32	7	39	70
		Electricidad				17	1	18	25	2	27	45
		Electromecánica				18	2	20	38	3	41	61
TOTAL						60	9	69	95	12	107	176

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados de ETM

- Si bien se esperaba un número de 75 estudiantes por año, en las tres carreras, el año 2013 no se logró ejecutar actividades a causa de problemas al efectivizar los recursos financiados. Número que se está tratando de recuperar el 2015. Se realiza un ciclo o grupo por semestre.
- Los datos validados por la ETM, no consideran el número de inscritos previamente, por lo que no se ha estimado el grado de deserción. Sin embargo, en las entrevistas y reuniones realizadas, se manifestó que existía un número mayor de inscritos y que luego de las primeras semanas, algunos desistieron quedando al final con participantes comprometidos hasta su egreso. En el proceso de inscripción el personal del proyecto realiza la publicidad e información dando a conocer varios criterios como el lugar del Centro de formación, metodología, horarios, nivel de instrucción ofertado, etc., para evitar que varios de los inscritos deserten a las primeras semanas. Pese a ello, al ser una oferta gratuita, se inscriben y retiran algunos a los pocos días.

Según los estudiantes, las causas de que los condiscípulos hubieran desertado los primeros días, fueron la ubicación alejada de sus residencias y que el equipamiento no cubría sus expectativas.

"La dificultad al inicio fue la primera convocatoria. Hubo afluencia de participantes pero el costo de pasajes provocó inasistencia. Para la segunda convocatoria se informó sobre el lugar y que vean el costo de transporte, con ello se mejoró la permanencia". **Testimonio Angélica Mamani. Personal del proyecto.**

Ahora la selección es más rigurosa, previendo que no estén inscritos en la universidad, o estén sobre calificados para las prácticas laborales

- La tendencia en la participación de las carreras es bastante homogénea, todas con un incremento del doble entre un año a otro, ello manifiesta que existe una demanda por estas carreras.
- Escuela Taller Municipal, se encuentra funcionando como una instancia pública institucionalizada para el desarrollo de procesos de formación, en tres ramas técnicas dirigida a la población joven del municipio de La Paz y el área metropolitana.
- Al inicio del proyecto se cambió una de las sedes destinadas para la capacitación, sustituyéndose la de Huaricunca norte con otra en Alto Tacagua. Las actuales dos sedes se encuentran cercanas entre ellas, en la zona de Pasankeri, con acceso vial cercano a la ciudad de El Alto. (Véase Anexo Fotográfico).
- En la entrevista a 14 estudiantes que actualmente están participando, se encontró que todos ellos residen en la ciudad de El Alto y en la ciudad de La Paz, y en dentro estas ciudades en barrios un tanto alejados de la Escuela Taller Municipal. La actual situación y características de ubicación no parece conveniente para otros municipios del área metropolitana, salvo la ciudad de La Paz y El Alto.
- La metodología impartida, es considerada buena, con teoría y práctica según contenidos que dotan de las competencias requeridas para la oferta. El material documental para la teoría está ausente, según los docentes se procede al dictado de porciones importantes y la dotación de algún texto parcial para que el estudiante se fotocopie, siendo esta una limitante pedagógica. Los estudiantes, que tiene una formación de bachiller, refieren que proceden a consultas en internet. Tanto docentes como estudiantes indican necesitar textos para el proceso de enseñanza aprendizaje. El horario de los cursos teórico prácticos es de 8:30 a 13:30, de lunes a viernes, pese a ello existe impuntualidad e inasistencia. Este periodo de

tiempo tanto a criterio de los docentes y estudiantes es muy corto para alcanzar el contenido, por ello realizan horas extras de vez en cuando. Los docentes son competentes en el área que imparten y tienen experticia. Los estudiantes tienen buenos conceptos ellos y reconocen su capacidad docente.

En cuanto a infraestructura, si bien tienen los ambientes, el número que puede albergar en turno mañana cada carrera es de hasta 20 participantes. En cuanto al equipamiento, se tiene el equipo básico pero faltan algunos necesarios y en mayor número para que el estudiante no espere en las prácticas. Los insumos no se adquieren a tiempo y el trámite es muy largo llegando a destiempo.

En los procesos de enseñanza aprendizaje, los estudiantes visitaron a varias empresas como SERM-Puma Katari, y CAMET-Carrocerías de buses. El objetivo ha sido que el participante tenga familiaridad con el tipo de trabajo de las empresas. También se realizaron ferias para exponer los proyectos realizados durante la capacitación a cargo de los beneficiarios. En estas ferias se presentaron ante las autoridades de la Oficialía Mayor de Promoción Económica y público en general los productos desarrollados en el proceso de aprendizaje.

- Se apoyaron emprendimientos productivos, como se observa en el cuadro:

Cuadro Nº 13. Número de emprendimientos productivos apoyados					
DEPARTAMENTO	Municipio	Carrera	2013 Nº	2014 Nº	2015 Nº
La Paz	La Paz	Metalmecánica	0	1	3
		Electricidad	0	2	5
		Electromecánica	0	1	0
TOTAL			0	4	8

Fuente: Elaboración propia en base a información de la ETM

De iniciativas emprendedoras, cualitativamente se comentan los siguientes casos:

Emprendedor José Sangallo Chino de la oferta formativa de electricidad realizó sus prácticas laborales en la Empresa Eléctrica Aroma. Luego de haber terminado esta etapa, fue motivado por los propietarios de dicha empresa para producir y armar cajas de medidores para vender a la misma empresa.

Emprendedor Diego Callejas Castro, de la oferta formativa de metalmecánica está iniciando la instalación de su taller de metalmecánica. Recibe subcontrataciones de un familiar suyo (su tío) para la producción de rejas metálicas.

Emprendedora Dioselin Quispe de la oferta formativa de electromecánica, una vez terminada la etapa de prácticas laborales, fabricó un torno para madera a partir de materiales reciclados adquiridos como chatarra. Esta idea se gestó para la evaluación de proyectos realizada en la ETM.

Emprendedor Juan Carlos Suño, que realizó sus prácticas laborales en la empresa Electrored, identificó que la empresa desechaba material eléctrico que aún se podía utilizar. De esta manera se animó a fabricar con ese material un verificador de tensión eléctrica auto inducido magnético.

- La certificación que se otorga es de capacitación a nivel básico en la rama específica. En opinión de los estudiantes, ellos no creen que les aporte en cuanto a conseguir empleo, pues a nivel básico no se exige certificado. El proyecto ha estado gestionando con el Viceministerio de Educación Alternativa, para que se certifique dentro el programa de Certificación por competencias, requiriendo todavía de mayor gestión. A criterio del evaluador este camino no parece viable, pues este programa de certificación requiere contar con 5 años de experiencia en el rubro.
- La Escuela Taller Municipal cuenta con tres mallas curriculares para las ramas de metalmecánica, electromecánica y electricidad, en concordancia con la normativa vigente. El producto realizado por consultoría es un documento que contempla:
 - Malla curricular de la oferta formativa bajo el enfoque de competencias en el área de metalmecánica.
 - Malla curricular de la oferta formativa bajo el enfoque de competencias en el área de electromecánica.
 - Malla curricular de la oferta formativa bajo el enfoque de competencias en el área de electricidad.

- Plan de actividades para la implementación y seguimiento de la fase de formación y práctica laboral para las tres áreas solicitadas que incluya formación transversal en enfoque de género, empleabilidad y emprendimiento, además de un plan de seguimiento a prácticas laborales con sus respectivos instrumentos
- Si bien ya se están aplicando las mallas curriculares y el diseño de los contenidos es bueno, estas requieren un proceso de validación. Los docentes actuales indican que estas todavía deben orientarse a mayor práctica.
- ① La Escuela Taller Municipal cuenta con talleres y laboratorios, equipados con herramientas e instrumentos para el desarrollo de actividades de capacitación en las ramas de metalmecánica, electromecánica y electricidad.
- Se cuenta con dos talleres y un laboratorio en funcionamiento para las áreas de metalmecánica, electromecánica y electricidad equipados con lo básico. (Véase Anexo Fotográfico).
- ① Plantel docente consolidado con experiencia en procesos de formación, para una adecuada aplicación de los elementos curriculares y que están acordes con el modelo y metodología de trabajo en la Escuela Taller Municipal.
- Los procesos de capacitación hasta el momento de la evaluación no se realizaron, pero se tiene planificada la realización para el mes de diciembre, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 14. Número de Docentes por capacitarse						
Departamento	Municipio	Carrera				
			2013	2014	2015	
La Paz	La Paz	Metalmecánica	0	0	2	Se estima ejecutar el mes de diciembre
		Electricidad	0	0	1	
		Electromecánica	0	0	3	
TOTAL					6	

Fuente: Elaboración propia en base a informaciones de ETM

- La aplicación de las transversales está bien desarrollada, si bien tiene un contenido teórico, el facilitador lleva a la práctica.
- Los docentes a criterio del evaluador tienen las experticias y la vocación pedagógica. El horario de los cursos les permite una ocupación laboral adicional.

Sobre los resultados dirigidos al objetivo específico o efecto 2.- Mejorar las probabilidades de inserción laboral, en empleo o autoempleo, de mujeres y hombres jóvenes, a través de actividades de formación y prácticas laborales manteniendo un proceso de articulación pertinente entre la demanda laboral y la oferta formativa técnica.

- Se realizaron convenios con empresas para que los beneficiarios de la ETM realicen sus prácticas laborales, lográndose 23 convenios con empresas a la fecha. Varias de las empresas acogen a más de un participante. Dos personas del proyecto se dedican a la gestión para el logro de las empresas. Actualmente se cuenta con espacios para 30 estudiantes por año y carrera, lo que de momento cubre las necesidades de práctica laboral, pero se vislumbra como un factor restrictivo a futuro.
- El enfoque utilizado en la articulación con las empresas, es muy relevante, pues no buscan la articulación como pasantías, sino como potencial de inserción laboral. Es decir, que a la empresa se le presenta al practicante como un empleado que estará perfeccionando su trabajo en la empresa. Este enfoque hace que el estudiante tenga la opción de quedarse en la empresa, y es más bien decisión del estudiante el quedarse o no, quedando en él las posibilidades de empleo. El personal del proyecto hace seguimiento hasta el tercer mes de la práctica laboral.

"El caso de la carrera de electricidad la inserción laboral es más complicada, pues el trabajo es más por contrato que permanente". **Testimonio Willy Rodríguez, personal del proyecto.**

- La realización de capacitaciones transversales en empleabilidad, emprendedurismo y enfoque de género, ayuda a que el estudiante considere mejor el trabajo de la práctica laboral, pues por la corta edad no están habituados a los gajes que un oficio tiene.

- La instalación de un laboratorio de computación en la casa comunal de Alto Tacagua, ayudará en el proceso de consolidación de sus competencias laborales.

Eficiencia.

- **Grado valorado.** El programa es valorado con eficiencia baja.
- **Argumentación.-** La eficiencia económica muestra que la asignación presupuestaria respecto de lo esperado en el proyecto fue muy baja. Esto debido a dos causas, la primera que los desembolsos realizados por la Cooperación no pudieron ser accesibles el año 2013 y el cambio de administración municipal en el periodo electoral retardó la ejecución del primer semestre 2015. La eficiencia temporal ha sido regular. Las argumentaciones se complementan con los siguientes puntos:

Respecto de la eficiencia temporal.

- Los productos requeridos tuvieron un retraso temporal por lo mencionado anteriormente.
- Los cumplimientos de parte de docentes es valorado como bueno, y los ciclos en el año 2014 y 2015 están siendo cumplidos pese a las debilidades económicas financieras.

Respecto de la eficiencia económica

- Las ejecuciones presupuestarias han sido muy bajas el año 2013 y el primer semestre del 2015 del periodo evaluado. La distribución al interior del presupuesto para la realización de acciones es razonable. Para el desempeño del segundo semestre 2015, queda pendiente la ejecución del 53% del presupuesto total, como se observa en el cuadro elaborado.

Cuadro Nº 15. Ejecución presupuestaria a junio 2015

Desarrollo presupuestario del 2013 a Junio 2015, expresado en Bs								
Aportes	Presupuestado	Ejecución 2013	Ejecución 2014	Ejecución a Junio 2015	Total acumulado		Saldo	
					Bs	%	Bs	%
Cosude	2410062	0	891794	0	891794	37,00	1518268	63,00
GAMLP	554698	181878	237194	79375	498447	89,86	56251	10,14
Total	2964760	181878	1128988	79375	1390241	46,89	1574519	53,11

- Los procesos administrativos resguardan los sistemas de seguridad contable con los respaldos respectivos y plazos determinados. En el último periodo se contrató a una persona que se ocupa de la parte administrativa. Ello consiguió mejorar significativamente los procesos que anteriormente tomaban mucho tiempo.

Respecto de la eficiencia en la estructura operativa y el personal.

- La estructura del personal optimiza el desempeño del proyecto, que en opinión del evaluador estaría bien calculada para afrontar las tareas del proyecto, si solo se dedicaran al trabajo del proyecto. En otras palabras, como estructura programática local puede ser muy eficiente, pero los requerimientos institucionales propios de una entidad con una estructura orgánica de la envergadura del municipio de La Paz, requiere dedicación adicional.
- En cuanto al personal contratado, se observó que destacan por su compromiso y dedicación, en general poseen las habilidades y competencias adecuadas. Los docentes además tienen experiencia en el área de trabajo desarrollado. En la gestión 2015, los docentes se han desempeñado durante estos dos ciclos como consultores por producto y como consultor en línea el supervisor/facilitador de transversales. En cuanto a los docentes, dos de estos no tienen todavía el contrato firmado y no han recibido todavía remuneración ni por este semestre ni por el anterior.

Pertinencia.

- **Grado valorado.** El proyecto es valorado con pertinencia alta.
- **Argumentación.-** Los rubros y temas abordados por el proyecto coinciden con las políticas nacionales de desarrollo, que se encuentran en el Plan Nacional de Desarrollo, así mismo con las políticas locales, debido a que el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz ha incorporado las acciones de los proyectos en sus Planes Operativos. Así mismo ha

incursionado en actividades previas, desarrollando actividades diversas de apoyo a emprendedores y de fortalecimiento en temas productivos de empresas en funcionamiento. Varios aspectos que sustentan la valoración se presentan a continuación:

- La cobertura del proyecto está orientada a beneficiar a toda el área metropolitana de La Paz, conformada por siete municipios (La Paz, El Alto, Viacha, Achocalla, Palca, Laja y Mecapaca) buscando alcanzar a una concentración de población importante en áreas periurbanas con población en riesgo y en condiciones de desventaja o riesgo. Sin embargo, por ahora la población que accede, si bien del área periurbana, son de los municipios de El Alto y La Paz. Probablemente por la ubicación de la Escuela Taller.
- La población objetivo del proyecto, está focalizada hacia mujeres y hombres en un rango de edad de 18 a 35 años, de escasos recursos económicos, con una formación de segundo de secundaria para arriba. Los participantes actuales son bachilleres y con expectativas de un nivel mayor al de mano de obra calificada o técnico básico, lo que puede influir en deserciones o que no se acomoden a las expectativas laborales a las que se los está preparando.
- La demanda por este nivel básico de las empresas existe, las referencias de los propios docentes y del personal del proyecto coinciden en ello. Por tanto, la oferta es pertinente, lo que habría que revisar es si las convocatorias se adecuan al nivel ofertado.

Sostenibilidad.

- **Grado valorado.** El proyecto es valorado con sostenibilidad alta.
- **Argumentación.-** La estructura de operación del proyecto a través del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz coadyuva a proporcionar sostenibilidad en el tiempo, una vez realizadas las inversiones. La voluntad política y la presupuestación en los planes operativos anuales dan una muestra de ello. El fortalecimiento con la inversión realizada para la gestión autónoma, lleva implícitamente la esencia de continuidad de los procesos en busca de los resultados esperados en el tiempo. En ese sentido, la evaluación considera que el camino que está recorriendo el proyecto dará la sostenibilidad esperada.

Desde un punto de vista social.- Las diferentes acciones han desarrollado capacidades y destrezas, así como también competencias, las cuales se quedan internalizadas en el recurso humano. Esto quiere decir que los recursos adquiridos para la vida se mantendrán en las personas donde estas se empleen.

Desde un punto de vista político institucional.- Se está fortaleciendo la institucionalidad del sector público para asumir sus responsabilidades de formación técnica. Está establecido en el proyecto que se busca el fortalecimiento de capacidades del municipio para gestionar su propio desarrollo endógeno local, poniendo en valor los recursos disponibles (recursos humanos y acciones precedentes). Esto está siendo logrado en la perspectiva que continúe en el tiempo.

Desde un punto de vista ambiental.- La intervención ha tenido una actuación de cuidado al medio ambiente, sus actividades han sido amigables con la naturaleza. Se ha fomentado prácticas que promueven la cuidado en el manejo industrial.

Desde un punto de vista cultural.- Las acciones han sido respetuosas de la cultura propia de los beneficiarios. No se conocen aspectos contrarios y que hubieran causado conflicto en sus patrones culturales.

Análisis de Género

Los procesos de capacitación sobre a temática de género dentro los temas transversales, tomaron como referente los módulos de la guía de género. No se tienen más referencias objetivas, de las percepciones de los estudiantes, estos consideran que son útiles en su cotidiano vivir. Por lo demás, el análisis de género es similar al comentado en el subíndice referido a FAUTAPO. Tómese la misma referencia.

4.2. Valoración general de la fase

Respecto de los efectos e impactos.

Efectos.- Los efectos en el proyecto de formación técnica están relacionados con el acceso y uso de los servicios de capacitación y formación técnica, en ese sentido se encontró lo siguiente:

- Se han ampliado las opciones de acceso gratuito a grupos poblacionales en condición de exclusión. Las varias opciones en la región del Chaco a partir de los Centros de formación han posibilitado que personas de edad, que no alcanzaron el bachillerato, puedan ingresar a procesos de capacitación y formación. La encuesta a egresados en la que la mayoría es de la región del Chaco, refiere que un 43% de ellos no logro el nivel de bachiller, de los cuales el 28,1% llegó a secundaria incompleta y el 14% no completo la primaria. Aún más, de estos egresados el 3,1 % no saber leer ni escribir.
- Se ha dado oportunidad a poblaciones indígenas, que estructuralmente se encuentran excluidas y con pocas oportunidades de vincularse al mercado laboral y a las oportunidades de mejora de sus medios de producción.
- Se han mejorado y ampliado las opciones de carreras en el Chaco, no solo relacionados con el mercado laboral urbano, sino con las del área rural en el rubro agropecuario que tienen amplia empleabilidad. Así también en las ciudades de La Paz y El Alto con tres carreras con demanda.
- La población participante tiene competencias para el empleo y autoempleo promovido por el enfoque de emprendedor. El uso de estas competencias proporciona oportunidad para el empleo independiente.
- Se han generado oportunidades para el mejor uso de las competencias productivas en el sector agropecuario, y que cuentan con el apoyo y promoción del Estado, pues se encuentran priorizadas dentro los programas de desarrollo nacionales y locales, como lo son las cadenas productivas de **hortalizas, lechería, vid, piscicultura**, etc.
- Los participantes tienen mejores oportunidades de empleabilidad. Como ejemplo está el caso de las becarias del desayuno escolar de Villamontes, siendo capacitadas y certificadas en manipuleo de alimentos han retenido sus empleos, siendo competitivas ante otras personas.

“Desde la Alcaldía tenían que reducir personal, nos graduamos 92 personas como becarias y 80 hemos mantenido nuestro trabajo, otras que no tenían la capacitación ya no han podido entrar”. Testimonio de Herminia Paz. Encargada de desayuno escolar del colegio.

Pese a estos efectos, quedan desafíos, como completar o ampliar la cobertura en el área metropolitana de la ETM, para otorgar mayor accesibilidad, planteada en el proyecto. También se requiere una mayor capacidad instalada en los Centros para asegurar los efectos en el acceso y uso de estos servicios de formación y capacitación. Así como asegurar que estas ofertas se mantengan en el tiempo, ahondando en las recomendaciones para su sostenibilidad.

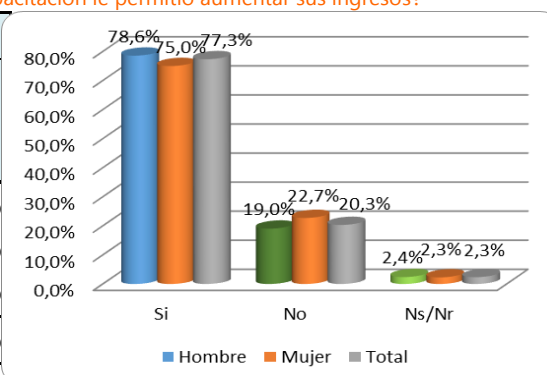
Impactos.- Los impactos en este proyecto de formación técnica están orientados al mejoramiento de las condiciones de equidad, el fortalecimiento de las instituciones estatales que brindan el servicio de formación técnica y capacitación y la reducción de la pobreza. En armonía con ello se destaca:

- Se han ampliado las oportunidades de la independencia o autodeterminación económica de la mujer, lo que influye directamente en las condiciones estratégicas de la mujer en vista de la equidad.
- Se ha provisto de competencias que favorecen la autoestima y la autovaloración necesarios para los emprendimientos productivos y mayor empleabilidad.
- Se han mejorado los conocimientos sobre derechos y de los recursos legales existentes cuando la mujer se encuentre en estado de indefensión.
- Los datos de la encuesta refieren que el 47,7 % de las egresadas de los procesos de enseñanza aprendizaje del proyecto, apenas lograron la secundaria incompleta y el 13,6% curso la primaria incompleta. Así mismo el 4,5 % de las egresadas no sabe leer ni escribir, esto demuestra la pertinencia en la búsqueda de mejorar las condiciones de equidad.
- El impacto medular desde el punto de vista del evaluador, es el fortalecimiento de las entidades o Centros estatales que brindan el servicio de capacitación o formación técnica, pues son los medios y satisfactores de la necesidad de formación, sin los cuales se pierde la oportunidad de alcanzar los otros impactos y efectos. Este impacto se observa al vigorizarse en la mejora de la curricula, de la formación de docente, la infraestructura-insumos y la asignación de ítems.
- Los efectos y los impactos mencionados contribuyen a una mayor empleabilidad y con ello a la reducción de la pobreza.

- La percepción de los egresados coincide con el evaluador, ya un 77,3% considera que la capacitación recibida le ha permitido aumentar sus ingresos. Y en diversos niveles ha sido un satisfactor de otras necesidades sociales, organizacionales y económicas.

Cuadro N° 16 y gráfico. Respuestas a la interrogante: ¿La capacitación le permitió aumentar sus ingresos?

¿La capacitación recibida le ha permitido aumentar sus ingresos?	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Si	78,6%	75,0%	77,3%
No	19,0%	22,7%	20,3%
Ns/Nr	2,4%	2,3%	2,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%



Cuadro N° 17 y gráfico. Respuestas a la interrogante: ¿La capacitación le contribuyó a....?

La capacitación le ha contribuido a....	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Ser respetado por la comunidad y la familia	46,8%	43,6%	45,7%
Conocer mejor sus derechos	15,6%	35,9%	22,4%
Participar en alguna organización de su comunidad	23,4%	28,2%	25,0%
Realizar otros estudios	24,7%	35,9%	28,4%
Otros (Especificar)	7,8%	12,8%	9,5%



Estas apreciaciones son reforzadas por los resultados de la encuesta, los datos más destacados sobre efecto e impacto muestran que el 41,8 % de los egresados tienen un empleo dependiente, mientras que el 58,2% es independiente.

En el caso de los dependientes, el 82,4 % desarrollan su trabajo en los temas que recibieron y el 76,5 se encuentran de forma permanente. El 62,7 % de los egresados encuestados considera que esta ocupación le ha permitido mejorar sus ingresos. Y el 90,2% considera que por causa de la capacitación es que han mejorado sus condiciones de trabajo y el 98% de los egresados percibe que logró competencias y habilidades para desarrollar su trabajo. Su ingreso promedio es de Bs.- 1681, siendo en hombres de Bs.- 2095 y en mujeres Bs 1328.

En el caso de independientes, el 78,9 % de los egresados tienen su trabajo independiente pero de forma permanente o estable, y el 76,1 % desarrolla la actividad con la familia. El 87,3% se encuentran en actividad relacionada con la agropecuaria, el 11,3% con servicios, el 4,2% en comercio y el 2,8% en artesanía. Así también el 85,9% de ellos piensa que sus condiciones de trabajo han mejorado con la capacitación y el 93% piensa que la capacitación le dio competencias y habilidades para el trabajo. Su ingreso mensual promedio es de Bs.- 2797, siendo el del hombre de Bs.- 2655 y el de la mujer Bs.- 3235. (Véase Anexo Encuesta)

Temas interesantes para reflexión ante una eventual continuidad, es que las carreras y contenidos impartidos están siendo útiles tanto para los egresados dependientes como para emprendedores. En el caso de los independientes, estos se ubican más en la rama agropecuaria y de hecho perciben más ingresos, en especial las mujeres, probablemente por sus emprendimientos relacionados con la alimentación.

Más allá de los impactos logrados, queda obvio el desafío de buscar la consolidación de las instituciones estatales que brindan el servicio de formación técnica y capacitación sobre todo en el Chaco.

Respecto las reflexiones de la primera etapa de evaluación (efectuada el 2014 a tres ejecutores diferentes).

La evaluación de la fase III en su primera parte, analiza la contribución de la fase a partir de tres instituciones que intervienen en la evaluación (Fe y Alegría; Universidad La Salle y el Fondo Conexión), destacando que 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. Habiéndose establecido la oferta de carreras técnicas, se suscita el proceso formativo cuyo resultado inmediato son los egresados, que son recursos humanos formados y capacitados listos para su inserción laboral.

Complementando a ello la contribución de las estrategias de FAUTAPO y ETM ha sido avanzar hasta empalmar, por no decir lograr, la inserción laboral, en el caso de FAUTAPO con la modalidad Producción con Formación y en el caso de ETM con las prácticas laborales que incitan o implica una pre-contratación laboral.

También siguiendo el razonamiento valorativo de la primera parte de la evaluación indica que 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 EEE, por lo que surge una primera dificultad para medir el efecto neto de la Fase III. Esto es cierto, en todos los proyectos, la ausencia de mediciones a diferentes niveles es un constante, sin embargo las unidades productivas en campo denotan visiblemente una mejora en la productividad, ingresos y empoderamiento, y se constata que determinan el logro de diferentes "funcionamientos" (como tener un empleo e ingreso digno, gozar del respeto de la comunidad, tener seguridad/independencia económica, etc.)

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones generales de la fase.

Del análisis conclusivo y global se establece que la coherencia en la planificación y el diseño es buena, pues los enlaces entre instancias jerárquicas actividades-resultados-objetivos son lógicos, sin embargo han habido en el planteamiento de indicadores debilidades, al igual que en la forma de medirlos, ello indica que se debe ser más estricto en la revisión de marcos lógicos a futuro.

Por ejemplo, en el marco lógico del proyecto ejecutado por FAUTAPO, se plantea *"Centros de formación y de capacitación técnica se fortalecen para desarrollar ofertas pertinentes y de calidad, coherentes con las necesidades de las personas, las comunidades y el entorno social y productivo"*, pero los indicadores que mide esto, dicen: *"50 Participantes han iniciado emprendimientos" y "100 Participantes dinamizan sus unidades productivas"*. Lo que debe medirse es el fortalecimiento de los Centros para desarrollar ofertas, pero se mide número de participantes. Un indicador inteligente debe medir el número de Centros fortalecidos como cantidad y como calidad la capacidad de desarrollar ofertas con calidad. En el caso del proyecto ejecutado por ETM, se plantea: *"Mejorar las competencias de mujeres y hombres jóvenes en ramas técnicas asociadas a la actividad productiva manufacturera del Municipio de La Paz y el área metropolitana"* y el indicador que mide dice: *"75 participantes seleccionados para las áreas de capacitación (metalmecánica, electromecánica y electricidad), inician el proceso de formación en la Escuela Taller Municipal"*. En otras palabras por el inicio del proceso de formación se asume que las competencias se mejoran. No se mide las competencias, no existe el aspecto cualitativo del indicador, ni del lugar.

La consistencia en el planteamiento es buena, pues sus argumentos no son refutables y sus partes no sufren discordias o desproporciones entre ellas. Ese hecho ayudó a que los proyectos tuvieron una viabilidad muy alta debido a que en su actuación los proyectos abordaron a las estructuras públicas adecuadas y requeridas en sus componentes. Aprovechó las estructuras de organización natural, para establecer los canales comunicacionales y las acciones de los componentes que implementaron los proyectos, lo que facilitó la ejecución y generó perspectivas a futuro.

Las soluciones técnicas han sido factibles y sin contradicción con la cultura, al contrario, favorecen su cultura y su vivir de acuerdo a sus creencias. Ha mantenido relaciones cordiales con los diferentes actores y agentes de desarrollo, evitando que la presión pueda entorpecer las relaciones y acuerdos. El personal técnico se desempeñó con capacidad técnica, reconocida por la población en los diferentes componentes ejecutados. La capacidad instalada, ubicación, y el funcionamiento del ejecutor FAUTAPO han coadyuvado a su actuación.

Los proyectos alcanzaron niveles altos en su pertinencia. Esta ha sido valorada como muy alta, pues responde a las necesidades de la población y empalma con las políticas nacionales departamentales y locales del Estado y del financiador.

En cuanto a género se observa que por el diseño, los proyectos reflexionan sobre los aspectos de género, ya que eso se manifiesta en sus documentos. Pero no llevaron a cabo en su diseño inicial ningún tipo de diagnóstico con enfoque de género

de cada proyecto, que pueda permitir una comparación y análisis detallado luego de su aplicación. Sin embargo, en la ejecución implícitamente las acciones de los proyectos influyen en las actividades de las mujeres y por tanto tiene influencia en la mujer, solo que roles, funciones, valoraciones, no se relevaron ni se midieron. Por tanto, no se ha podido valorar objetivamente, si las mujeres han podido ser favorecidas de forma especial en sus roles y funciones estratégicos por los proyectos, pues no se ha analizado ni se tiene como punto de partida su situación en cuanto a la división del trabajo o el acceso y control de los recursos. Ahora bien, por las observaciones en campo, se puede decir, que se han abordado las necesidades prácticas³ de las mujeres (ingresos para sostener el hogar) y en cierta manera, las estratégicas (mayor liderazgo y participación, etc.).

Como se ha mostrado en los subíndices de efecto e impacto a partir de las percepciones cualitativas de los participantes, y los datos arrojados de la encuesta, se concluye que el proyecto ha contribuido a mejorar el acceso al mercado de trabajo, y se han generado emprendimientos concretos. Estos dos aspectos son vinculantes a la mejora de las condiciones de vida.

5.2. Conclusiones a nivel de proyectos/ejecutores

En el proyecto ejecutado por FAUTAPO, la eficiencia ha sido valorada como alta, pues se ha demostrado ejecuciones presupuestarias altas, seguridad en los procesos administrativos contables y la relación acción-tiempo adecuado. La eficacia es valorada como alta, siendo los productos o metas en su mayoría obtenidos. La sostenibilidad, es un aspecto de reflexión profunda a partir de la estrategia asumida, pues involucra a varias entidades estatales y a la sociedad civil. No se ha generado dependencia en las acciones o procesos de desarrollo. La cadena de resultados hacia el efecto es expectable, pues se han logrado el acceso a competencias útiles para la inserción laboral al nivel ofertado.

En el proyecto ejecutado por la Escuela Taller Municipal, la eficacia y eficiencia no es alta, por los problemas explicados en los epígrafes correspondientes. Sin embargo en la tarea de redimir el tiempo y las metas demuestra que con menor apoyo esta afrontando los retos perseguidos. Eso suma a que su sostenibilidad es alta pues organizacional e institucionalmente está sustentada por la voluntad política del Gobierno municipal.

6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones presentadas nacen y se respaldan de las percepciones y evidencias exhibidas en los anteriores epígrafes, buscando ser claras, útiles y prácticas en cuanto a la mejora continua de los procesos, para lograr como desafíos, resultados efectivos y sostenibles hacia otras acciones de futuro.

6.1. Recomendaciones generales.

Las recomendaciones generales están dirigidas a todos los involucrados según nivel y grado de participación que corresponda.

1. Continuar con el apoyo a los proyectos en una otra fase, priorizando:

↑ El fortalecimiento de los Centros de formación públicos buscando consolidar:

- ☒ La gestión institucional concurrente (de las entidades públicas y privadas locales) para un funcionamiento sostenible
- ☒ La mejora de la infraestructura, equipamiento e insumos.
- ☒ La formación del docente técnico.
- ☒ La adecuación curricular
- ☒ La asignación de ítems.

Los proyectos de continuidad debieran enfocarse como propósito de logro, la consolidación de los Centros, con parámetros de medición en cada área de fortalecimiento, más que en la cantidad o número de participantes, egresados, pues lograda la consolidación de los Centros estos proveerán en el tiempo el efecto esperado, no al contrario.

2. Propiciar que en el diseño se perfeccione la lógica horizontal del marco lógico, buscando medir a cabalidad los resultados y propósito, así como el avance de la estrategia mediante indicadores intermedios.

³ Necesidades prácticas: son aquellas que pretenden mejorar la calidad de vida y responden a las necesidades básicas de las personas. Necesidades o intereses estratégicos: aquellos que se refieren a aspectos centrales de las relaciones de género tales como: control masculino de la sexualidad y el trabajo de las mujeres, acceso restringido de estas a los recursos económicos, sociales y políticos.

3. Incorporar en el diseño indicadores de avance en género, con los nuevos y actuales enfoques de desarrollo. Es decir, tomando en cuenta roles y funciones respecto de los procesos de fortalecimiento, capacitaciones con contenidos referentes a masculinidades, etc. En otras palabras, incorporar de forma real y explícita el aspecto de género.
4. Establecer una línea de base concreta referida a los indicadores a inicio de los proyectos de continuidad.
5. Establecer la metodología de análisis de costo-beneficio y costo eficiencia a nivel de administración, de tal manera que ellos elaboren y procesen estos indicadores de medición a la profundidad requerida. Si bien la metodología es relativamente sencilla, la elaboración a profundidad requiere que las asignaciones y apropiaciones de costos y gastos se vinculen con los indicadores de resultados y metas.
6. Profundizar y explotar en la estrategia las relaciones y vínculos con el tejido social, (sociedad civil organizada, sean asociaciones productivas, autoridades indígenas-originarias, municipales, etc.,) con los Centros de formación, para asegurar el apoyo de los Gobiernos locales, la participación ciudadana y el control social.
7. A partir de la reflexión sobre la caracterización del beneficiario respecto de la oferta de los Centros que apoyan los proyectos, definir, socializar y seleccionar al tipo de participante diferenciando los que son para capacitación laboral y los que aspiran a la formación técnica, así como de las modalidades de titulación. Se ha observado que los participantes no tienen claridad sobre qué nivel de formación se ofrece a nivel académico y de certificación.
8. Asegurar las certificaciones a los egresados, según la modalidad y nivel de titulación correspondiente. Cada beneficiario del proceso formativo tiene la expectativa de recibir la certificación que no solo se relaciona con la posibilidad de mejor empleabilidad, sino que tiene connotaciones sociales y personales.
9. Continuar con procesos de capacitación a docentes técnicos, reflexionando sobre la estrategia y modalidad, pues los testimonios recogidos de la participación del personal de estos proyectos en la capacitación virtual de la Universidad La Salle, 2013- 2014, indican que la participación fue muy reducida y aún menor su culminación.
10. Promover el apoyo e incentivo para emprendimientos productivos, según modalidad a seleccionarse entre las que han tenido éxito, sea concurso de planes de negocio, capital semilla, etc.

6.2. Recomendaciones específicas a la Unidad de Coordinación de Proyecto

11. Sistematizar las experiencias y prácticas de los proyectos, de la fase III y la IV, que incluya estrategias de capitalización. Existen buenos textos, cartillas, documentos conceptuales, etc., pero no la presentación descriptiva y analítica de los ricos procesos, resultados y prácticas que se generan en estos proyectos. La gestión del conocimiento es clave para incidir en el Estado a todo nivel.
12. Un acompañamiento más cercano de la Unidad de Coordinación del Proyecto, fundamentalmente al proyecto ejecutado por la ETM. Más allá de seguimiento y monitoreo, el personal de la UCP, puede orientar la gestión con un acompañamiento más cercano, toda vez que se encuentra dentro la misma ciudad.
13. Promover espacios de reflexión y análisis crítico de la problemática, al interior del personal de los proyectos para sugerir propuestas de solución hacia la promoción de incidencia en políticas públicas concretas. Puntos críticos como las estrategias de modalidad de formación de docentes técnicos, los conflictos de remuneración entre docentes técnicos del TGN, por consultorías, entre otros temas estructurales.
14. Liderar la metodología de análisis de costo-beneficio y costo-eficiencia a nivel de administración, de tal manera que estas dependencias en los socios elaboren y procesen estos indicadores de medición a la profundidad requerida. Si bien la metodología es relativamente sencilla, la elaboración a profundidad requiere que las asignaciones y apropiaciones de costos y gastos se vinculen con los indicadores de resultados y metas. Por ello, mejor que terciarizar un servicio externo para la determinación del costo-eficiencia o costo-beneficio, se recomienda optar por un servicio externo eventual para establecer conjuntamente la UCP, los procedimientos de apropiación de costos y gastos vinculando con los resultados o componentes. El rol que tiene la UCP en cuanto a homogenizar formatos, el seguimiento, monitoreo técnico y administrativo le confieren competencias para ello.

6.3. Recomendaciones específicas al proyecto de la Escuela Taller del GMLP

15. Completar el equipamiento, la infraestructura para lograr la capacidad instalada adecuada. Si bien se tienen equipos, estos faltan en número y actualización en las diferentes carreras.
16. Realizar una reorganización interna para ampliar el número de participantes por ciclo o grupo, en vista que solo existe un turno en la mañana, por el lapso de tres meses, en cada semestre. Probablemente el costo eficiencia es elevado y no contribuye a la eficiencia temporal tampoco.
17. Promover a partir de lo anterior la cobertura y alcance hacia el área metropolitana. Actualmente cubre a la ciudad de El Alto y La Paz.
18. Gestionar la modalidad administrativa para que los insumos requeridos en las prácticas del proceso de enseñanza aprendizaje se encuentren disponibles de forma oportuna en los Centros.
19. Prever las gestiones administrativas para tener sin demora el acceso al financiamiento.
20. Realizar la validación y ajuste de las curriculas que están siendo aplicadas. Se recomienda que en los términos de referencia y en su validación participen los docentes y egresados y participen especialistas que conocen las necesidades y perfiles requeridos para un buen desempeño en la ocupación.
21. Reflexionar y plantear el rol y la actuación de la Agencia de Desarrollo Económico Local en el logro de apoyos, articulación de empresas y microempresas para las prácticas e inserción laboral.

6.4. Recomendaciones específicas al proyecto de FAUTAPO

22. El diseño de continuidad, al margen de lo indicado en las recomendaciones generales, debe dimensionar bien la cobertura y alcance geográfico de la intervención. Ya que el espacio geográfico que cubren 7 municipios con la ramificación vial al interior de ellos es amplio. No es recomendable abarcar mucho, sino se tiene suficiente personal y logística para realizar una buena ejecución. La consolidación de los Centros de formación requieren además del personal técnico y operativo, labores de gestión y articulación con los gestores y tomadores de decisión tanto del Gobierno local, del sector educativo y la sociedad civil organizada, siendo este aspecto de vital importancia. A criterio del evaluador circunscribirse a municipios cercanos a Villamontes, que es el centro de operaciones puede ser una opción.
23. Sistematizar la modalidad "Producción con formación", tanto en la parte descriptiva como analítica con el contexto institucional y la problemática, para generar propuestas desde la sociedad civil y el Estado con miras a generar políticas publicas concretas y operativas.
24. Mantener y profundizar los intercambios de experiencia como método, en los diversos niveles de interacción del proyecto, no solo de participantes sino de los gestores y tomadores de decisión, pues los testimonios recogidos refieren cambios actitudinales importantes en beneficio de los procesos.

7. LISTA DE ANEXOS

- Audios
- Costo eficiencia
- Encuesta a egresados
- Fotografías
- Metodológico
- Otros documentos.

ANEXO. DOCUMENTO DE ANALISIS DE COSTO EFICIENCIA.

1.- Introducción.

El presente documento de análisis de costos eficiencia ha sido encomendado por la Unidad de Coordinación de Proyectos de COSUDE, (UCP), dentro la evaluación realizada al proyecto Formación Técnica Profesional, ejecutado por FAUTAPO en el Chaco boliviano. Su uso en primera instancia está dirigido hacia proveer de insumos para la valoración de la eficiencia del proyecto y luego de ser posible en otros usos posteriores que la UCP vea conveniente

En un inicio, se planteó la posibilidad de trabajar el análisis de costo-beneficio, con el pensamiento de que tal vez, se tendrían líneas de base que dieran pautas comparativas, o los datos de ingresos específicos, que las cuentas estuvieran accesibles para lograr ese tipo de análisis. O por otro lado trabajar el análisis de costo eficiencia hasta el nivel de desagregación que las asignaciones contables lo permitan. Como se explica el acápite metodológico se procedió con el análisis costo eficiencia hasta el nivel que las cuentas presupuestarias lo permitieron.

2.- Metodología.

2.1. Aproximaciones teóricas.

La descripción de la metodología parte describiendo el análisis costo-beneficio, para explicar las restricciones que se tienen en este tipo de valoración y que justifica las razones por las que no es viable realizarlo en este proyecto. Luego, se explica el procedimiento seguido en el análisis de costo eficiencia. Las descripciones metodológicas en este acápite tienen el objetivo adicional de dar soporte a las recomendaciones como pautas para realizar estas valoraciones en un futuro próximo.

Un análisis costo-beneficio cuantifica los beneficios y costos de una actividad y los pone en la misma medida métrica (una unidad monetaria). Se trata de responder la pregunta: ¿Está el proyecto produciendo suficientes beneficios para compensar los costos? O en otras palabras, ¿La población será más rica o más pobre después de realizar esta inversión?

En el caso de la estimación del retorno de la inversión privada, los beneficios esperados se reflejan en los ingresos futuros que generarían las personas durante el ciclo de su vida laboral. Aunque también tiene una connotación social, los beneficios de la educación no solamente se expresan en mayores ingresos, sino también podrían reflejarse en una mayor cohesión social, lo cual ciertamente resulta más complicado de estimar de forma global y cuantitativa.

Para el cálculo de la relación Beneficio/Costo de los proyectos se incluyen todos los costos directos y no directos del montaje y operación del proyecto, incurridos y los costos externos (contrapartes) durante el tiempo de participación en el curso (período de formación).

Entonces por un lado deben establecerse los beneficios, que deben expresarse en términos monetarios, en este caso, por el tipo de proyecto de formación técnica profesional en vista de mejorar el empleo, se contabilizan las mejoras en empleabilidad de las personas que asisten a los proyectos.

En general, los proyectos de formación para el empleo, busca:

- Aumentar la empleabilidad de los beneficiarios o disminuir su desempleo
- Promover la formalización de sus empleos o de su trabajo como independientes
- Aumentar su productividad laboral y por ende la de sus emprendimientos o sus empleadores.

(En general cuando se habla de empleabilidad se entiende como la mayor facilidad de conseguir un trabajo, mejores condiciones laborales, incluido el aspecto salarial y mayor estabilidad en el trabajo y oportunidades de mejora en el mismo).

Entonces el indicador ideal de estas mejoras del trabajador se refleja en sus mayores ingresos laborales. El ingreso anual promedio permite captar su remuneración (salario) o su ingreso como trabajadores independientes, la estabilidad de los mismos y el tiempo que demoró vinculándose al mercado de trabajo.

Ahora bien, para determinar el efecto del proyecto en los ingresos se debe tener una línea de base que permita establecer la mejora en el ingreso anual o una población testigo sin proyecto como parámetro comparativo. Y por supuesto acceso a los datos de ingreso de los egresados.

En otras palabras, para el cálculo monetario de los beneficios del proyecto se debe determinar la diferencia entre el ingreso anual en las situaciones con y sin proyecto.

En este caso, el proyecto no ha establecido una línea de base al ingreso de los estudiantes, con una metodología consistente que establezca una población testigo, y se pueda a posteriori diferenciar el ingreso incremental atribuible a los resultados del proyecto.

Otro tipo de estimación que se utiliza, aunque no es la mejor, es la que se hace comparando la situación de ingresos de los beneficiarios antes y después de su paso por el proyecto. En esta estimación, aunque se está captando el cambio en el ingreso de los beneficiarios después del paso por el proyecto, tiene el problema que no permite separar qué parte del cambio se debe al paso por el proyecto y que parte se debe a otros cambios, como por ejemplo una reactivación de la economía que afecta por igual a beneficiarios y no beneficiarios del proyecto, pues disminuye la tasa de desempleo.

Por tanto se debe tomar el cuidado en el análisis de este tipo de estimaciones para el cálculo de beneficios, pues en la mayoría de los casos se los está sobreestimando si se está en una situación de crecimiento económico o podría estar subestimando en una situación recesiva. Esta estimación puede ser utilizada para para seguimiento y para análisis de resultados de los proyectos, pero no sirve para el cálculo de los beneficios.

La mejor forma de poder estimar el impacto neto de los proyectos, descontando el efecto de otras variables de la actividad económica general que afectan a todos los educandos, es midiendo los ingresos anuales de los dos grupos (beneficiarios y no beneficiarios). Este diferencial de ingresos en los dos grupos se debe medir en varios momentos en el tiempo para poderlo proyectar en la vida laboral de la persona y traerlo a valor presente. Los ingresos se proyectan en el tiempo, durante el período que se estima el educando desarrollará una actividad económica (vida laboral), y se traen a valor presente neto utilizando una tasa social de descuento. No debe realizarse terminando el curso de formación, pues de hecho el egresado no habrá podido todavía aplicar para poder ver los impactos en su vida laboral.

Adicionalmente a ello, se encuentra la necesidad de aplicar métodos adecuados para estimar los ingresos, tratar de cuantificar el beneficio de la formación en términos monetarios puede ser extremadamente difícil y subjetivo. Por lo tanto, cuando el valor exacto del beneficio carece de respaldo o no está estimado adecuadamente, el resultado del análisis puede producir resultados que son más controversiales que esclarecedores, pues el retorno de la inversión en educación que exprese en el incremento de los ingresos de las personas en los años futuros podría tener distorsiones. (Schulz, 1961). Por otra parte muchas veces, esto no es posible hacer, puesto que no se han realizado mediciones en el proyecto, pues por lo general son muy costosas, ya que implican recoger información de seguimiento en panel para grupos de beneficiarios y de control en varios momentos del tiempo (línea base y seguimientos), y no se tienen datos.

Entonces, por las restricciones que se tienen en la información del proyecto Formación Técnica Profesional, no es viable hacerlo. Esta argumentación ya planteada en la propuesta ha sido confirmada en la revisión de la información del proyecto.

Una de las opciones para la valoración de la eficiencia es el caso del análisis Costo/eficiencia, que no tiene el inconveniente de monetizar el beneficio, se determina el costo por unidad de beneficio tomando en cuenta la tasa de descuento del sector. Por ello este método es el que más se utiliza en las evaluaciones de proyectos educativos y formativos. Y permite la comparación del costo por unidad de resultados y además es posible profundizar el análisis con indicadores de actualización para poder comparar entre componentes o intervenciones cuando se desea tomar decisiones sobre si una alternativa es mejor que otra. Esto último se utiliza en el diseño de proyectos

Un análisis de costo-efectividad toma el impacto de un proyecto y lo divide por el costo del proyecto, generado estadísticas que relacionan los beneficios por el costo, tales como: el número de beneficiarios por bolivianos, euros, dólares, etc., invertidos entre otras. Y esto podrá viabilizar varios puntos de análisis comparativos.

Lo importante y trascendental en la aplicación de este método es el establecimiento de los datos de costos y beneficios de forma adecuada y meticulosa, para dar la correspondencia y correlación inequívoca entre ellos. Caso contrario todo el análisis queda sin sustento de veracidad.

En el caso del diseño de proyectos en este método, se profundiza con el cálculo del Costo Anual Equivalente, que es el valor en una anualidad uniforme, y luego se establece el Índice de Costo Eficiencia, que determina el costo por unidad del producto o servicio, en este caso por beneficiario y se compara con alguna otra alternativa potencial. En el caso del presente análisis, este aspecto no aplica.

2.2. Procedimiento aplicado.

En base a las aproximaciones teóricas mencionadas anteriormente se siguió el siguiente procedimiento para el análisis costo-eficiencia que se describe de forma práctica:

A. Identificación de beneficios.

Los beneficios se encuentran en alguno o en varios de los tres niveles, que va desde el impacto, efecto, resultados.

Para lo cual se utilizó como herramienta de identificación la lógica vertical del marco lógico y sus indicadores de meta respectivos.

Cuadro de identificación inicial de beneficios esperados.

Descripción de impactos, efectos y resultados esperados	Indicadores clave de metas
Contribuir a mejorar en forma sostenible las condiciones de vida de las personas, familias y comunidades, incrementando sus oportunidades de acceso al mundo de trabajo y dinamizando sus sistemas sociales y productivos	100 unidades productivas han dinamizado su producción incrementando en 50% su productividad.
Impacto	Indicadores de impacto
Mejorar el acceso, la pertinencia y calidad de la formación y capacitación técnica productiva, dinamizando unidades económicas en las áreas y ámbitos de intervención incluyendo a población indígena.	50 emprendimientos productivos desarrollados por los egresados, generando autoempleo y empleo

Efectos (Objetivos del proyecto)	Indicadores de efectos
----------------------------------	------------------------

Hombres y mujeres mayores de 15 años de edad que participan de las acciones formativas, desarrollan y fortalecen competencias productivas y sociales que facilitan sus oportunidades de integración al mundo laboral	1200 Participantes de las ofertas de formación y capacitación laboral con competencias personales, sociales y técnicas. 950 Participantes egresados y certificados como Mano de Obra Calificada, Operario Calificado, Auxiliar Técnico y Técnicos Medio
Centros de formación y de capacitación técnica se fortalecen para desarrollar ofertas pertinentes y de calidad, coherentes con las necesidades de las personas, las comunidades y el entorno social y productivo.	50 Participantes han iniciado emprendimientos 100 Participantes dinamizan sus unidades productivas.
Mejorar las capacidades técnicas y pedagógicas de docentes y facilitadores mediante procesos de Formación de formadores	50 Facilitadores Técnicos capacitados y con actualización técnica pedagógica
Fortalecer centros de formación y de capacitación técnica con ofertas pertinentes y de calidad, coherentes con las demandas de las personas, las comunidades y el entorno productivo y social	8 centros de Educación Alternativa fortalecidos en procesos de formación técnica con calidad y pertinencia
Apoyar a los municipios a ampliar sus capacidades institucionales para implementar procesos de formación y capacitación técnica productiva, como en apoyo a la producción.	6 municipios, mediante Resoluciones Municipales, aportan recursos humanos y financieros para la formación técnica y producción.
Liderar, alianzas con entidades públicas y privadas para impulsar acciones integrales en educación técnica y producción en la región del Chaco	Al menos 3 alianzas incrementan el apoyo técnico y/o financiero en la región del Chaco Una organización indígena con quien se desarrolla procesos formativos productivos
Productos: productos tangibles del proyecto por efecto y costos	Indicadores de productos
Unidades productivas acceden a fondos semilla, asistencia y crédito	171 de los egresados acceden a servicios de incentivo y crédito 100 de unidades productivas reciben asistencia técnica
Ciclos de formación a formadores completados en temas técnicos y pedagógicos	6 ciclos de formación concluidos
Centros de formación con carreras técnicas que aplican el FBC	50 Carreras Técnicas con currículas por competencias laborales
Municipios reciben asistencia técnica para gestionar la formación y apoyo a la producción	7 Municipios han recibido asistencia técnica en gestión y fortalecimiento de ofertas de formación técnica productiva.

B. Identificación de costos (Costos y gastos).

A partir de la identificación inicial de las meta o beneficios que se identificaron, se buscó establecer los costos y gastos que se relacionan con cada una de estas metas, para lo cual se tuvo una reunión con los operadores administrativos de Fautapo Chaco, quienes se revisaron las partidas presupuestarias y el nivel de desagregación que se tenían.

En dicha reunión se establecieron que se tenía información accesible con cierto nivel de detalle de los aporte recibidos de COSUDE y FAUTAPO, teniendo información de municipios en partidas globales. (Véase Anexo presupuesto por municipio.)

Recurriendo a la información contable de COSUDE y FAUTAPO, se estableció la posibilidad de determinar dos tipos de costos.

A.- Aquellos costos que son propios de los procesos de formación para lograr la principal meta del proyecto, es decir los participantes en los procesos de formación técnica. Los costos se refieren a personal docente, materiales, insumos, etc., para el aprendizaje. Estos costos podían desagregarse por Carrera, por Centro de Formación y por tanto aglutinarse por Municipio.

B.- Aquellos costos que son adicionales o complementarios a los procesos de formación tales como inversiones físicas, administrativas, gastos de asistencia técnica, (personal técnico y administrativo de Fautapo), estos costos en muchos de los casos fueron prorrateados, distribuidos homogéneamente. Estos costos podían desagregarse por Carrera, Centro y por tanto también aglutinarse por Municipio.

Se tuvo el inconveniente de que varios de los gastos y costos eran compartidos por más de un resultado y que los gastos no estaban diferenciados como para correlacionar con una meta específica. Por ejemplo:

APORTES DE COSUDE PROGRAMA DE FORMACION TECNICA ETP CHACO.					
Del 2013 a Octubre del 2015 en bolivianos					
Descripción	Presupuesto Actual	Ejecución Gestión 2013	Ejecución Gestión 2014	Ejecución Gestión 2015	Ejecución Acumulada al 31/10/2015
Consultorías para Formación y Capacitación de Jóvenes Adultos	198000,00	0,00	0,00	176484,43	176484,43
Actualizar y capacitar a facilitadores/docentes en género interculturalidad y medio ambiente	15000,00	0,00	0,00	11834,32	11834,32
Gastos de Logística - Capacitación					
Cursos de Capacitación para Gestores del Cambio	281510,72	29210,51	153436,27	83638,75	266285,53
TOTALES	494510,72	29210,51	153436,27	271957,50	454604,28

Al tratar de conocer los costos y gastos relacionados a la formación de docentes, una de la metas de proyecto, esta información estaba apropiada e incluida conjuntamente dentro los procesos de capacitación, motivación hacia los gestores de cambio, que va más allá de los mismos docentes. Incluyen otras actividades relacionadas a intercambio de experiencias, etc.

Con este tipo de dificultades encontradas y bajo la premisa de que el establecimiento de los datos de costos y beneficios debe ser de forma adecuada y meticulosa, y que debe tener correspondencia y correlación inequívoca entre ellos, pues caso contrario todo el análisis queda sin sustento de veracidad, se establecieron las metas que sí podrían contar con los dos tipos de costos indicados anteriormente y que podrían desagregarse por Carrera, Centro y luego aglutinar al nivel municipal Estos costo costos solo podían ser los aportados por COSUDE y Fautapo.

C. Establecimiento de planillas desagregadas en costos

Con el estado de cuentas se procedió a establecer diversas planillas en formato Excel para realizar las desagregaciones y agregaciones, así como los ajustes por prorrateo en cada costo diferenciado, generándose las siguientes planillas que se presentan en anexo:

De lo general al detalle específico:

- **Ejecuciones presupuestarias generales por aporte. Dic 2012 a Oct 2015.**

- **Detalle por partida e ítem de gastos a Oct 2015 FAUTAPO**
- **Detalle por partida e ítem de gastos a Oct 2015 COSUDE.**
- **Detalle de gastos por partida e ítem Dic 2012. COSUDE.**
- **Detalle de gastos por partida e ítem 2013. COSUDE.**
- **Detalle de gastos por partida e ítem 2014. COSUDE.**
- **Detalle de gastos por partida e ítem Oct 2015. COSUDE.**
- **Detalle de gastos por partida e ítem 2013 FAUTAPO**
- **Detalle de gastos por partida e ítem 2014 FAUTAPO**
- **Detalle de gastos por partida e ítem 2015 FAUTAPO**

Con estas planillas se elaboró un consolidado que discrimina los costos operativos propios de la formación técnica y los costos complementarios, (Administración, Inversión, Asistencia técnica, etc.) y por supuesto el total general. Los costos complementarios sufrieron cálculos de prorrateo a nivel general según correspondió. Cuidando que la suma total coincida con el total del presupuesto ejecutado, para demostrar la consistencia de la discriminación.

Teniendo esta discriminación se desagregó la información por Carrera, agregándose luego las Carreras por Centro de formación y luego los Centros de formación por Municipio. Lográndose la planilla que consolida la información desde el 2013 al 2015, denominada:

- **Consolidado de costos operativos y complementarios por carrera y centro de formación.**

D. Establecimiento de planillas desagregadas de metas.

A partir de las informaciones en los sistemas de seguimiento y del conocimiento registrado de las metas cumplidas se establecieron las metas clave, a saber:

Nº de participantes; Nº de egresados; Nº de docente capacitados, Nº de emprendimientos; Nº de unidades productivas dinamizadas.

Estas metas se distribuyeron según Carrera que correspondía, generándose una planilla consolidada desde el 2013 al 2015, denominada:

- **Relación indicadores meta y carreras validadas.**

Se denominó validada pues esta planilla fue validada por personal de Fautapo.

E. Correlacionamiento de los costos con los indicadores meta.

Habiendo generado las planillas desagregadas por carrera como por los dos tipos de costos, estas se fusionan en una matriz o planilla de varias entradas, en esta planilla se realizaron y plasman los cálculos por unidad para establecer el análisis de resultados, generando una planilla denominada:

- **Relación Costo Beneficio por Carrera técnica, Centro y Municipio.**

3. Resultados.

Los resultados logrados se presentan en dos partes, resultados parciales que dan cuenta de algunos datos significativos en cuanto a la relación costo eficiencia, pero que no se pueden desagregar hasta una misma unidad de medida. Y por otra el resultado total que hacer referencia al costo por participante. Ambos se presentan combinando cuadros y su explicación analítica.

A- Resultados parciales.

Metas logradas según carrera, centro y municipio.				
DESCRIPCION	Nº de egresados al 2014	Nº de docentes capacitados	Nº de emprendimientos productivos al 2014	Nº de unidades productivas que dinamizaron su producción al 2014
MUNICIPALIDAD DE MACHARETI	49	7	0	2
CEA VILLA MACHARETI	49	7	0	2
CENTRO DE EDUC. ALTER.	0	0	0	2
Producción de Hortalizas - MCHT	15	3	0	1
Prod de Miel de Abeja y	14	2	0	2
Prep. de Alim. y Bebidas - MCHT	20	2	0	0
MUNICIPALIDAD DE YACUIBA	159	7	40	105
CEA YACUIBA	92	6	0	24
CENTRO DE EDUC. ALTER.	37	0	0	11
Jardinería y Paisajismo - YCB	18	1	0	0
Prod Miel Abeja y Derivados -	27	1	0	0
Producción de Leche Bovina -	7	1	0	18
Rep y Mant del Automóvil -	15	1	0	0
Prep Alimentos y Bebidas -	13	1	0	0
Producción Piscícola - YCB	12	1	0	6
Universidad Juan Misael Saracho	67	1	40	81
Prod Vit - Emprendimiento 02	0	0	95	95
Técnicos en Viticultura -	67	1	0	0
MUNICIPALIDAD DE CARAPARI	26	16	3	6
CEA 20 DE AGOSTO	18	14	3	3
CENTRO DE EDUC. ALTER. 20 DE	0	6	1	1
Elaboración de Productos Cáрни	5	2	0	2
Confección de Ropa de trabajo -	0	2	0	0
Fab Prod Art en Cuero	5	1	1	0
Fab Prod Art Cuero -	0	0	1	0
Rep y Mantenimiento del Auto	0	2	0	0
Adm de Sistemas Informáticos -	0	1	0	0
Universidad Juan Misael Saracho	8	2	0	3
Técnicos en Viticultura -	0	1	0	3
Prep. de Alimentos y Bebidas -	8	1	0	0
MUNICIPALIDAD DE VILLA MONTES	341	19	5	73
CEA WEENHAYEK	248	13	4	0

CENTRO DE EDUC. ALTER.	16	2	2	0
Producción de Hortalizas - VMT	35	0	0	0
Produccion de Forrajes VMT	0	0	0	0
Fab de Productos Metálicos -	13	1	0	0
Confección de Ropa Típica - VMT	13	1	0	0
Prod Art Cuero - Emprendimiento	0	0	2	0
Fab. de Prod. Artesanales	13	2	0	0
Mot 2 y 4 Tiempos -	0	0	2	0
Rep. de Motores de 2 y 4 tiemp	20	2	0	0
Inst de Sist de Refrigeracion	5	1	0	0
Instalaciones Eléctricas	7	1	0	0
Produccion Periodistica -	9	1	0	0
Preparacion de Alimentos y Beb	168	2	0	0
Universidad Juan Misael Saracho	0	1	0	3
Técnicos en Viticultura - VMT	0	1	0	3
CEA TARAIRI	93	5	1	70
Prod Leche Bovina -	0	0	1	0
Prod. de Miel de Abeja	34	2	0	40
Producción de Leche Bovina -	46	2	0	0
Producción Piscícola - VMT	13	1	0	30
MUNICIPALIDAD DE CUEVO	42	3	0	2
CEA ENRRIQUE DOMINGUEZ	42	3	0	2
Prod de Miel de Abeja	18	2	0	2
Fab. Prod. Metalicos - CVO	9	1	0	0
Op y Mant. Maq Agrícola - CVO	15	0	0	0
MUNICIPALIDAD DE CAMIRI	113	3	13	15
CEA ENRRIQUE DOMINGUEZ	113	3	13	12
Prod Hort - Emprendimiento 01	0	0	0	4
Producción de Hortalizas - CAM	52	1	10	5
Reparación y Mant de Celulares	7	1	0	0
Preparacion de Alimentos y Beb	27	1	1	1
Prep Alim y Bebidas -	0	0	1	1
Prod Piscícola - CAM -	0	0	1	0
Producción Piscícola - CAM	27	0	0	1
Universidad Juan Misael Saracho	0	0	0	3
Técnicos en Viticultura - CAM	0	0	0	3
MUNICIPALIDAD DE BOYUIBE	20	0	0	0
CEA Enrique Domínguez	20	0	0	0

Producción de Hortalizas - BYE	10	0	0	0
Elaboración de Productos Lácteos	10	0	0	1
Producción de Hortalizas - BYE	0	0	0	0
TOTAL	750	55	61	203

Si bien no se ha podido establecer los costos por grupo de metas ni por unidad, queda establecer la relación entre lo esperado y logrado, tomando en cuenta que lo esperado tiene un techo presupuestario asignado. Por tanto la eficiencia queda establecida entre esta relación.

Índices de eficiencia entre metas esperadas y logradas				
Descripción de la meta	Meta esperada	Meta lograda	Relación de eficiencia en %	Relación de eficiencia por índice
Participantes de las ofertas de formación y capacitación laboral con competencias personales, sociales y técnicas.	1200	2192	182,67%	1,83
Participantes egresados y certificados como Mano de Obra Calificada, Operario Calificado, Auxiliar Técnico	950	750	78,95%	0,79
Participantes que han iniciado emprendimientos	50	61	122,00%	1,22
Participantes que dinamizan sus unidades productivas.	100	203	203,00%	2,03
Centros de Educación Alternativa que desarrollan procesos de formación técnica con calidad y pertinencia.	8	9	112,50%	1,13
Ofertas Técnicas que inician la transformación curricular por competencias laborales.	50	38	76,00%	0,76
Facilitadores Técnicos capacitados y con actualización técnica pedagógica (directores de centro, técnicos distritales y otros no docentes).	30	55	137,50%	1,83
Docentes capacitados y con actualización técnica pedagógica	40			
Los municipios de intervención del proyecto (Villa Montes, Yacuiba, Caraparí, Macharetí, Cuevo, Boyuibe y Camiri).	7	7	100,00%	1,00
La cobertura territorial departamental: Tarija (3) Chuquisaca (1), y Santa Cruz (3).	3	3	100,00%	1,00
Recursos de contraparte de los municipios de la Región del Chaco	2714885	5306791	195,47%	1,95

Del cuadro podemos establecer que las metas en general tiene un comportamiento eficiente, pues tienden a estar por encima de la unidad. Y suponiendo que cada indicador meta se le signara el mismo peso específico, el promedio de índice está cerca del 1,35. Es decir superior a la unidad, o superando las expectativas en un 35% incremental.

B- Resultado total.

RELACIÓN DE COSTO/BENEFICIARIO POR CARRERA, CENTRO, MUNICIPIO A OCTUBRE 2015. (En Bs por participante)							
DESCRIPCION	TOTAL N° de Participantes	Costo de operaciones ajustado del 2013 al 2015. (Bs)	Gastos ajustados de inversión, administración y personal de AT. (Bs)	Costos totales. (Bs)	Costo de operación por participante. (Bs/pers)	Gastos de inv, adm, personal AT por participante (Bs/pers)	Costo total /Participante (Bs/pers)
MUNICIPALIDAD DE MACHARETI	185	252,741,98	105281,69	358023,67	1366,17	569,09	1935,26
CEA VILLA MACHARETI	185	252,741,98	105281,69	358023,67	1366,17	569,09	1935,26
Producción de Hortalizas - MCHT	54	106,849,18	35093,90	141943,08	1978,69	649,89	2628,58
Prod de Miel de Abeja y Derivados	40	87,823,55	35093,90	122917,45	2195,59	877,35	3072,94
Prep. de Alim. y Bebidas - MCHT	91	58,069,25	35093,90	93163,15	638,12	385,65	1023,77
MUNICIPALIDAD DE YACUIBA	356	959,484,20	538835,95	1498320,15	2695,18	1513,58	4208,76
CEA YACUIBA	266	371,034,19	482797,57	853831,76	1394,87	1815,03	3209,89
Jardinería y Paisajismo - YCB	22	20,338,35	16080,51	36418,86	924,47	730,93	1655,40
Prod Miel Abeja y Derivados - YCB	37	82,726,15	33070,38	115796,53	2235,84	893,79	3129,64
Producción de Leche Bovina	8	35,930,37	16080,51	52010,88	4491,30	2010,06	6501,36
Fabricación de Productos Metálicos	0	7,471,39	41479,06	48950,45			
Fab de Prod Artesanales - YCB	0	2,075,00	16080,51	18155,51			
Fabricación de Muebles en Madera	0	240,00	16080,51	16320,51			
Conf. de Ropa Deportiva - YCB	25	20,326,78	58468,93	78795,71	813,07	2338,76	3151,83
Rep y Mant del Automóvil - YCB	55	61,579,41	58468,93	120048,34	1119,63	1063,07	2182,70
Construcción de Viviendas - YCB	0	130,00	16080,51	16210,51			
Eléctricidad Industrial - YCB	28	39,752,91	58468,93	98221,84	1419,75	2088,18	3507,92

Produccion Periodistica - YCB	8	20,466,39	33070,38	53536,77	2558,30	4133,80	6692,10
Prep Alimentos y Bebidas - YCB	70	49,701,17	58468,93	108170,10	710,02	835,27	1545,29
Producción Piscícola - YCB	13	26,606,27	16080,51	42686,78	2046,64	1236,96	3283,60
Belleza Integral - YCB	0	3,690,00	44818,97	48508,97			
Universidad Juan Misael Saracho	90	588,450,01	56038,38	644488,39	6538,33	622,65	7160,98
Prod Vit - Emprendimiento 02 YCB	0	26,222,00	0,00	26222,00			
Técnicos en Viticultura - YCB	90	562,228,01	56038,38	618266,39	6246,98	622,65	6869,63
MUNICIPALIDAD DE CARAPARI	429	240,289,03	341579,69	581868,72	560,11	796,22	1356,34
CEA 20 DE AGOSTO	352	189,176,80	254901,49	444078,29	537,43	724,15	1261,59
Producción de Bovino de Carne	16	48,550,12	32539,41	81089,53	3034,38	2033,71	5068,10
Elaboración de Productos Cárnicos	43	72,962,13	15549,54	88511,67	1696,79	361,62	2058,41
Fabricación de Muebles en Madera -	6	4,955,00	15549,54	20504,54	825,83	2591,59	3417,42
Confección de Ropa de trabajo -	71	23,599,27	57937,96	81537,23	332,38	816,03	1148,41
Fab Prod Art en Cuero - CARI	109	18,316,71	57937,96	76254,67	168,04	531,54	699,58
Fab Prod Art Cuero - Emprendimiento	0	8,485,00	1899,58	10384,58			
Rep y Mantenimiento del Automóvil -	22	11,158,57	57937,96	69096,53	507,21	2633,54	3140,75
Adm de Sistemas Informáticos - CARI	50	1,150,00	15549,54	16699,54	23,00	310,99	333,99
Universidad Juan Misael Saracho	77	51,112,23	86678,21	137790,44	663,80	1125,69	1789,49
Técnicos en Viticultura - CARI	0	4,762,50	30639,83	35402,33			
Prep. de Alimentos y Bebidas - CARI	77	46,349,73	56038,38	102388,11	601,94	727,77	1329,72
MUNICIPALIDAD DE VILLA MONTES	740	1,084,937,51	715262,83	1800200,34	1466,13	966,57	2432,70
CEA WEENHAYEK	510	473,399,56	516507,85	989907,41	928,23	1012,76	1940,99
Producción de Hortalizas - VMT	112	63,723,89	59330,86	123054,75	568,96	529,74	1098,70
Produccion de Forrajes VMT	0	1,123,83	28691,04	29814,87			
Fab de Productos Metálicos -	37	111,259,16	59330,86	170590,02	3007,00	1603,54	4610,54
Conf Ropa - Emprendimiento 10	0	21,195,00	3292,48	24487,48			

Confección de Ropa Típica	44	12,795,99	45680,90	58476,89	290,82	1038,20	1329,02
Prod Art Cuero - Emprendimiento 05	0	8,621,00	3292,48	11913,48			
Fab. de Prod. Artesanales en Cuero	28	17,700,51	59330,86	77031,37	632,16	2118,96	2751,12
Mot 2 y 4 Tiempos - Emprendimiento	14	9,210,00	3292,48	12502,48	657,86	235,18	893,03
Rep. de Motores de 2 y 4 tiempos	54	41,743,30	59330,86	101074,16	773,02	1098,72	1871,74
Inst de Sist de Refrigeracion y Calefac.	25	32,636,72	16942,44	49579,16	1305,47	677,70	1983,17
Instalaciones Eléctricas Domiciliarias	33	20,597,04	59330,86	79927,90	624,15	1797,90	2422,06
Produccion Periodistica -	64	51,722,07	59330,86	111052,93	808,16	927,04	1735,20
Preparacion de Alimentos y Bebidas	211	81,071,05	59330,86	140401,91	384,22	281,19	665,41
Universidad Juan Misael Saracho	3	41,138,05	13649,96	54788,01	13712,68	4549,99	18262,67
Técnicos en Viticultura - VMT	3	41,138,05	13649,96	54788,01	13712,68	4549,99	18262,67
CEA TARAIRI	227	570,399,90	185105,01	755504,91	2512,77	815,44	3328,22
Prod Leche Bovina - Emprendimiento	0	18,881,00	0,00	18881,00			
Prod. de Miel de Abeja y Derivados	65	197,116,46	56038,38	253154,84	3032,56	862,13	3894,69
Producción de Leche Bovina	183	252,430,27	56038,38	308468,65	1379,40	306,22	1685,62
Prestación de Guianza Turístico	0	1,167,50	16989,87	18157,37			
Producción Piscícola - VMT	21	100,804,67	56038,38	156843,05	4800,22	2668,49	7468,72
MUNICIPALIDAD DE CUEVO	119	121,314,04	101261,28	222575,32	1019,45	850,94	1870,38
CEA ENRRIQUE DOMINGUEZ	119	121,314,04	101261,28	222575,32	1019,45	850,94	1870,38
Producción de Hortalizas - CVO	0	51,00	15985,41	16036,41			
Prod de Miel de Abeja y Derivados -	42	53,987,05	32975,28	86962,33	1285,41	785,13	2070,53
Fab. Prod. Metalicos - CVO	59	60,527,99	32975,28	93503,27	1025,90	558,90	1584,80
Op y Mant. Maq Agrícola - CVO	18	6,748,00	19325,32	26073,32	374,89	1073,63	1448,52
MUNICIPALIDAD DE CAMIRI	333	411,288,85	361186,73	735339,33	1235,10	1084,64	2208,23
CEA ENRRIQUE DOMINGUEZ	330	397,959,79	293410,65	691370,44	1205,94	889,12	2095,06
Prod Hort - Emprendimiento 01	0	22,139,87	1966,13	24106,00			

Producción de Hortalizas - CAM	204	126,279,45	58004,51	184283,96	619,02	284,34	903,35
Fabricación de Muebles en Madera	0	2,360,00	15616,09	17976,09			
Confección de Ropa de trabajo	0	8,868,94	44354,55	53223,49			
Rep y Mantenimiento Automóvil	0	8,552,00	18956,00	27508,00			
Op. y Mant. de Maquinaria Agrícola	0	51,00	15616,09	15667,09			
Reparación y Mantenimiento de Cel	41	998,69	32605,96	33604,65	24,36	795,27	819,63
Preparacion de Alimentos y Bebidas	48	39,110,44	58004,51	97114,95	814,80	1208,43	2023,23
Prep Alim y Bebidas - Emprendimiento	0	14,287,20	1966,13	16253,33			
Prod Piscícola - CAM - Empendimiento	0	23,500,00	1966,13	25466,13			
Producción Piscícola - CAM	80	151,812,20	44354,55	196166,75	1897,65	554,43	2452,08
Universidad Juan Misael Saracho	3	13,329,06	67776,07	43968,89	4443,02	22592,02	14656,30
Técnicos en Viticultura - CAM	3	13,329,06	30639,83	43968,89	4443,02	10213,28	14656,30
MUNICIPALIDAD DE BOYUIBE	30	183,829,16	67776,07	251605,23	6127,64	2259,20	8386,84
CEA Enrique Dominguez	30	183,829,16	67776,07	251605,23	6127,64	2259,20	8386,84
Producción de Hortalizas	15	27,359,26	18042,04	45401,30	1823,95	1202,80	3026,75
Elaboración de Productos Lácteos	15	94,927,73	31692,00	126619,73	6328,52	2112,80	8441,32
Producción de Hortalizas	0	61,542,17	18042,04	79584,21			
TOTAL	2192	3253884,77	2231184,24	5447932,76	1467,44	1017,88	2485,37

RELACIÓN DE COSTO/BENEFICIARIO POR CENTRO, MUNICIPIO A OCTUBRE 2015. (En Bs por participante)							
DESCRIPCION	TOTAL N° de Participantes	Costo de operaciones ajustado del 2013 al 2015. (Bs)	Gastos ajustados de inversión, administración y personal de AT. (Bs)	Costos totales. (Bs)	Costo de operación por participante. (Bs/pers)	Gastos de inv, adm, personal AT por participante (Bs/pers)	Costo total /Participante (Bs/pers)
MUNICIPALIDAD DE MACHARETI	185	252,741,98	105281,69	358023,67	1366,17	569,09	1935,26
CEA VILLA MACHARETI	185	252,741,98	105281,69	358023,67	1366,17	569,09	1935,26
MUNICIPALIDAD DE YACUIBA	356	959,484,20	538835,95	1498320,15	2695,18	1513,58	4208,76
CEA YACUIBA	266	371,034,19	482797,57	853831,76	1394,87	1815,03	3209,89
Universidad Juan Misael Saracho	90	588,450,01	56038,38	644488,39	6538,33	622,65	7160,98
MUNICIPALIDAD DE CARAPARI	429	240,289,03	341579,69	581868,72	560,11	796,22	1356,34
CEA 20 DE AGOSTO	352	189,176,80	254901,49	444078,29	537,43	724,15	1261,59
Universidad Juan Misael Saracho	77	51,112,23	86678,21	137790,44	663,80	1125,69	1789,49
MUNICIPALIDAD DE VILLA MONTES	740	1,084,937,51	715262,83	1800200,34	1466,13	966,57	2432,70
CEA WEENHAYEK	510	473,399,56	516507,85	989907,41	928,23	1012,76	1940,99
Universidad Juan Misael Saracho	3	41,138,05	13649,96	54788,01	13712,68	4549,99	18262,67
CEA TARAIRI	227	570,399,90	185105,01	755504,91	2512,77	815,44	3328,22
MUNICIPALIDAD DE CUEVO	119	121,314,04	101261,28	222575,32	1019,45	850,94	1870,38
CEA ENRRIQUE DOMINGUEZ	119	121,314,04	101261,28	222575,32	1019,45	850,94	1870,38
MUNICIPALIDAD DE CAMIRI	333	411,288,85	361186,73	735339,33	1235,10	1084,64	2208,23
CEA ENRRIQUE DOMINGUEZ	330	397,959,79	293410,65	691370,44	1205,94	889,12	2095,06
Universidad Juan Misael Saracho	3	13,329,06	67776,07	43968,89	4443,02	22592,02	14656,30
MUNICIPALIDAD DE BOYUIBE	30	183,829,16	67776,07	251605,23	6127,64	2259,20	8386,84
CEA Enrique Domínguez	30	183,829,16	67776,07	251605,23	6127,64	2259,20	8386,84
TOTAL	2192	3253884,77	2231184,24	5447932,76	1467,44	1017,88	2485,37

Las estimaciones de costo-eficiencia establecen, en base a los reportes administrativos financieros correspondiente a los recursos otorgados por COSUDE, que se invirtieron Bs.-2485 por cada participante, de los cuales Bs.-1017 son costos relacionados a la inversión en los Centros, (administración, personal de asistencia técnica, etc.) y Bs.- 1467 a costos de operación en la formación.

Si bien el Estado no ha establecido parámetros estandarizados para los costos de formación técnica, a criterio del evaluador este costo de operación se encuentra a nivel medio, pues existen ofertas privadas que oscilan entre Bs.- 850 a Bs 2000.- en el área urbana, que tiene otro contexto, más favorable.

Estimando la relación de eficiencia entre el costo/beneficiario esperado con el costo/beneficiario logrado, se encuentra que el índice es de 1,83 o 182,67%, es decir que se habrían superado las expectativas en un 83% incremental.

ANEXO. Documento de Diseño Metodológico del Plan de Trabajo.

INTRODUCCIÓN.

El presente documento da cuenta del diseño metodológico y operativo que se implementa en la evaluación del proyecto "Fase III del proyecto Formación Técnica Profesional: Escuela Taller del GAMLP y Fautapo Chaco". Toma como parámetro los términos de referencia y la propuesta presentada en la convocatoria. En el contenido del diseño se presenta la metodología y dentro de ella el plan de ejecución definido en pasos procedimentales, algunos de los cuales ya se están ejecutando, algunos se ejecutan de forma paralela, y otros seguirán una secuencia lógica.

Se presenta el cronograma de operación concretado con el personal técnico, para lograr momentos de convocatoria específica a los beneficiarios, tomando en cuenta que las variables a ser consideradas son amplias y así cubrir todos los aspectos y criterios de evaluación.

Se destaca la incorporación de la matriz integradora, que vincula las dimensiones y criterios de la evaluación solicitados, con las variables, indicadores del proyecto. Generándose de las variables según criterios evaluativos traspuestos a preguntas guía, sujetos y método o técnica a utilizarse para recabar información primaria. Esta matriz tiene la virtud de ser el enlace de ordenamiento para la sistematización de información que se recolectará. También a partir de ella se desarrollan las guía de preguntas sea para las entrevistas, grupos focales, reuniones de grupo necesarias. Así como la boleta del cuestionario, instrumentos que se presentan en anexo.

FASE 1. PREPARATORIA Y TRABAJO DE GABINETE

La evaluación se inició contractualmente el 16 de octubre, iniciándose con el trabajo de gabinete preparando el diseño y cronograma de las visitas, reuniones, entrevistas en las áreas de intervención y las oficinas de la ejecutora, que permita cubrir el alcance esperado.

Se plantearon inicialmente las siguientes tareas:

- Examen de la documentación relacionada al proyecto.
- Reuniones de coordinación del trabajo de campo con el ejecutor
- Identificación de actores clave y fuentes de información.
- Diseño de matriz, herramientas.
- Preparación de agenda y trabajo de campo.

Estas tareas se realizan de la siguiente manera, en una primera etapa, la consultoría revisó la información relevante para la evaluación, partiendo de la información propiamente generada por los proyectos, y considerando toda aquella información complementaria que pudiera ayudar en la comprensión del desarrollo del mismo.

A. Examen de la documentación relacionada al proyecto.

Se estudió la documentación recibida y se procedió con la técnica de revisión documental general, extractándose lo relevante.

Los documentos recibidos y estudiados fueron:

Información técnica documental revisada	
--	--

Documentos de proyecto	PDF
Análisis de cotos asociados a resultados	Word
Marcos lógicos de los proyectos	Word
Plan rector fase II	Word
Evaluación externa anterior	Word
Base de dato Fautapo Fase III	Word
Reporte estadístico 2013	Word
Poas 2013 al 2015	Word
Informes operativos 2013-2015	Word

B. Reuniones de coordinación

Esta actividad fue realizada los primeros días tanto de forma personal como electrónica con los Responsables del proyecto, y se espera hacerlo de forma continuada. Se concertaron las fechas de trabajo en cada zona, vale decir el Chaco como la ciudad de La Paz.

C. Identificación de actores clave y fuentes de información para grupos focales, y entrevista a informantes clave.

De las reuniones de coordinación y la información revisada se proponen los tipos de beneficiarios de los diferentes grupos y Centros formativos, y de otros actores relevantes.

Cuadro de identificación de actores clave y fuentes de información logradas

COMPONENTE	ACTORES/BENEFICIARIOS	Tipo de instrumento usado
Chuquisaca VILLA MACHARETI	Egresados	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG). Encuesta de percepción
	Docentes y directivos	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG).
Tarija. Villamontes CEA WEENHAYEK TARAIRI	Egresados	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG). Encuesta de percepción
	Participantes (estudiantes)	Observación
	Docentes y directivos	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG).
Santa Cruz Camiri CEA DOMÍNGUEZ ENRIQUE	Egresados	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG). Encuesta de percepción
	Participantes	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG). Observación
	Docentes y directivos	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG).
La Paz GALP ESCUELA TALLER	Egresados	Entrevista Informante Clave. Entrevista Informante Clave. Encuesta de percepción
	Participantes	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG). Observación
	Docentes y directivos	Entrevista Informante Clave. (EIC) Reunión grupal (RG).

Los momentos para realizar los grupos focales, reuniones de grupo o entrevistas encuestas dentro las fechas

establecidas, están sujetas a la organización y convocatoria que realiza el socio ejecutor, en el entendido que ellos conocen perfectamente la dinámica y desenvolvimiento social de los beneficiarios y los lugares óptimos para realizar los encuentros de forma eficiente.

D.- Diseño de matriz integrada de variables e interrogantes científicas.

Se realizó la construcción de la matriz de mando integrado (criterios, variables, indicadores e interrogantes científicas). Revisando la información contenida en el proyecto, se establecieron las variables que se deben conocer relacionándolas primeramente con los criterios de evaluación, posteriormente se generaron y aglutinaron las preguntas o interrogantes científicas. A partir de este diseño se determina el estado de las variables e indicadores, para que posteriormente ayude a emitir la reflexión correspondiente.

A partir de esta matriz se generan y complementan los instrumentos guía para el trabajo de campo, guía para entrevistas a informantes clave, reuniones grupales, grupos focales.

Matriz integrada de variables e interrogantes científicas		
Criterios	Variables o Indicadores	Interrogantes Científicas en función de las variables requeridas (De aquí se desagrega para cada tipo de participante), y se adecuan las preguntas al léxico común.
Pertinencia Relevancia	Respuesta a necesidad	Sientes que era importante el proyecto? Por qué? Crees que les ayuda a su vida? En qué? El proyecto fue oportuno? Que problemas tenía? y ahora? Reconocen ahora estos problemas? Y se ha solucionado? Les ha parecido que se utilicen cursos de formación para resolver el problema? O Habría algo mejor
	Estrategia funcional	Ha resultado como esperaban? <i>Qué faltaba?</i>
	Valor agregado de los Proyectos	Qué fue adicional? Qué no esperabas y se dio?
Eficiencia	Costo eficiencia	Te pareció muy costoso o difícil que cumplan los Beneficiarios la contraparte? ¿El tiempo? Hay otras alternativas u opciones para lo logrado que sea más barato? Que perjudicó el cumplimiento de plazos? Cómo cree que podía mejorarse? Se cumplían las fechas y horas de los cursos o capacitaciones? Cómo cree que podía mejorarse? Que retrasos tuvieron? Por qué? Ejecución presupuestaria de cada año. Administradores de ejecutoras. Costos generles y por rubro Qué tuvo que hacer la institución para adecuarse a la coyuntura?
Eficacia	Concepto general	Qué es lo que les han enseñado en el proyecto? Cómo les capacitaron, cómo podía mejorarse la capacitación? En qué mejoraron por el proyecto? Por qué mejoró, por qué creen? Mejoraste en tu empleabilidad? Que contenidos se han impartido? Qué materiales, métodos y técnicas usados? Taller en el idioma fue conveniente?

		Reconocen y valoran sus habilidades ganadas? Cómo cuáles? Qué otros resultados hay que no se esperaban? Hay resultados o cosas negativas del proyecto? Que te pareció lo más dificultoso? Que opiniones de la población han escuchado sobre el proyecto? Que ajustes se hicieron o sugeriste hacer?
Sostenibilidad viabilidad		Como se mantendrán los beneficios conseguidos en cada centro? Qué piensan que va a pasar en el futuro con lo que hizo el proyecto? Quiénes participaron? Participaron las autoridades del lugar? Cómo? ¿De qué manera? Han creado alguna organización, servicio como consecuencia de los proyectos? Los egresados han mejorado en su empleo y en sus vidas? Donde están los jóvenes? Volverán a vivir en la comunidad? Por qué? Como se mantendrán los productos logrados en cada centro? Cómo participan con el municipio?
Impacto	Se mide la probabilidad de cumplimiento de objetivos, que en este caso son pensares y sentires del grupo meta.	Cree que se ha desarrollado mayores posibilidades para mejorar el empleo? Por qué? Creas que ahora tienes mejores ingresos? Por qué? En que ha mejorado tu empleo? Por qué? Qué efectos imprevistos o no esperados -positivos o negativos- se están dando como resultado de los proyectos? A corto plazo? a largo plazo? Los GM reconocen la importancia de la Formación técnica? El proyecto contribuyó a políticas públicas? Identificas al menos tres iniciativas que han incidido de forma positiva en el mejoramiento de empleo e ingresos?
Género	Concepto general Roles y funciones Necesidades estratégicas y Necesidades básicas	Han sido beneficiados en igual medida hombres y mujeres? ¿Por qué? A consecuencia del proyecto: ¿Las mujeres han experimentado cambios en su comportamiento? Los hombres? Han mejorado las relaciones entre hombres y mujeres? ¿O han empeorado? Crean las mujeres que han sido beneficiadas? Por qué?
Interculturalidad		Cómo es la relación entre los beneficiaros/as y el personal de la institución? ¿Es una relación fluida? Tienen alguna dificultad a la hora de comunicar algo a la institución? ¿Les entienden? ¿Respetan sus opiniones? ¿Sus costumbres? El personal de la institución tiene conocimientos acerca de su realidad sociocultural? Sobre cómo viven? sobre sus valores y costumbres? sobre cómo se organizan en lo político, económico, etc.?

		Hablan en un idioma distinto, con el personal de la institución, al que normalmente utilizan?
Lecciones		Que conocimientos, nuevas adquirieron? Qué nuevo saben hacer? Que les pareció lo mejor? Qué les pareció lo peor? Qué debía mejorarse del proyecto? Qué cambios importantes se han vivido en el desarrollo de la experiencia? Qué cosas potenciaron o debilitaron el quehacer de los proyecto? Que ideas se tomaron de los beneficiarios? Cuáles diría que son los principales inconvenientes para trabajar con este enfoque de formación técnica? ¿y las ventajas? Cree que es posible hacer más? ¿Por qué? Por qué es recomendable seguir con el proyecto? Y en qué circunstancias?

Variables específicas de la lógica de intervención FAUTAPO			
Estrategia de intervención:	Indicadores clave Variable de estudio	Fuentes y medios de verificación	Interrogantes
Contribuir a mejorar en forma sostenible las condiciones de vida de las personas, familias y comunidades, incrementando sus oportunidades de acceso al mundo de trabajo y dinamizando sus sistemas sociales y productivos	a) 100 unidades productivas han dinamizado su producción incrementando en 50% su productividad.	Sistema de seguimiento Encuestas por muestreo a egresados. Informes de evaluación Reuniones grupales	Han mejorado sus medios de producción? P.e Estos medios son sostenibles?
Impacto	Indicadores de impacto	Impacto: Fuentes y medios de verificación	
Mejorar el acceso, la pertinencia y calidad de la formación y capacitación técnica productiva, dinamizando unidades económicas en las áreas y ámbitos de intervención incluyendo a población indígena.	• 50 emprendimientos productivos desarrollados por los egresados, generando autoempleo y empleo <u>¿????</u>	Cuestionario a emprendedores Entrevista a egresados. Informes.	Hay nuevos emprendimientos productivos por causa del proyecto? Cuáles?
Efectos (Objetivos del proyecto)	Indicadores de efectos	Medios de verificación de los efectos	

Hombres y mujeres mayores de 15 años de edad que participan de las acciones formativas, desarrollan y fortalecen competencias productivas y sociales que facilitan sus oportunidades de integración al mundo laboral	1200 Participantes de las ofertas de formación y capacitación laboral con competencias personales, sociales y técnicas. 950 Participantes egresados y certificados como Mano de Obra Calificada, Operario Calificado, Auxiliar Técnico y Técnicos Medio	Cuestionarios SME-proCAP Informes Observación	Cuántos se han inscrito? Cuántos han egresado? Han mejorado sus competencias para mejorar su empleabilidad? Lo aprendido en la formación técnica les ayudó a emplearse mejor?
Centros de formación y de capacitación técnica se fortalecen para desarrollar ofertas pertinentes y de calidad, coherentes con las necesidades de las personas, las comunidades y el entorno social y productivo.	50 Participantes han iniciado emprendimientos 100 Participantes dinamizan sus unidades productivas.	Informes semestrales FAUTAPO Chaco Entrevista a directores	En qué se han fortalecido los centros? En qué cada uno? Estas mejoras como responden a las necesidades de los participantes?
1.1 Mejorar las capacidades técnicas y pedagógicas de docentes y facilitadores mediante procesos de Formación de formadores	<i>o 50 Facilitadores Técnicos capacitados y con actualización técnica pedagógica</i>	Listas y módulos formativos Entrevista a docentes	Siendo docentes, han mejorado sus competencias pedagógicas con el proyecto? En qué? Como ha sido este mejoramiento? Cómo lo han aplicado a su desempeño?
1.2 Fortalecer centros de formación y de capacitación técnica con ofertas pertinentes y de calidad, coherentes con las demandas de las personas, las comunidades y el entorno productivo y social	<i>o 8 centros de Educación Alternativa fortalecidos en procesos de formación técnica con calidad y pertinencia</i>	Planes y estrategias Entrevista a docente y directores	En qué se han fortalecido los centros? En qué cada uno? Estas mejoras como responden a las necesidades de los participantes?
1.3 Apoyar a los municipios a ampliar sus capacidades institucionales par a implementar procesos de formación y capacitación técnica productiva, como en apoyo a la producción.	<i>o 6 municipios, mediante Resoluciones Municipales, aportan recursos humanos y financieros para la formación técnica y producción.</i>	Documentos suscritos Autoridades y directores	Cuanto GM realmente han aportado? Con cuánto y con qué? Se mantendrá este apoyo en el tiempo?

1.4 Liderar, alianzas con entidades públicas y privadas para impulsar acciones integrales en educación técnica y producción en la región del Chaco	<i>Al menos 3 alianzas incrementan el apoyo técnico y/o financiero en la región del Chaco</i> <i>Una organización indígena con quien se desarrolla procesos formativos productivos</i>	Estrategias/acuerdos, alianzas de trabajo. Documentos	Qué alianza se concretaron y por cuánto?
Productos: productos tangibles del proyecto por efecto y costos	Indicadores de productos	Medios de verificación de los productos	
2.1 Unidades productivas acceden a fondos semilla, asistencia y crédito	171 de los egresados acceden a servicios de incentivo y crédito 100 de unidades productivas reciben asistencia técnica	Actas e informes Entrevistas (EIC)	Los egresados han accedidos a servicios, crédito y asistencia técnica?
2.2 Ciclos de formación a formadores completados en temas técnicos y pedagógicos	6 ciclos de formación concluidos	Instrumentos de verificación e informes	Curricula completa y aplicada?
2.3 Centros de formación con carreras técnicas que aplican el FBC	50 Carreras Técnicas con curriculas por competencias laborales	Los módulos adaptados (EIC) Directores, docentes	Se modificaron los módulos?
2.4 Municipios reciben asistencia técnica para gestionar la formación y apoyo a la producción	7 Municipios han recibido asistencia técnica en gestión y fortalecimiento de ofertas de formación técnica productiva.	Informes y planes conjuntos Autoridades. Informes	Se realizaron las capacitaciones al personal de Municipios? Cuál el resultado?

Variables específicas de la lógica de intervención Escuela Taller			
Estrategia de intervención:	Indicadores clave Variable de estudio	Fuentes y medios de verificación.	Interrogantes de evaluación
Contribuye a mejorar en forma sostenible las condiciones de vida de las personas familias y comunidades, incrementando sus oportunidades de acceso al mundo de trabajo, dinamizando sus sistemas sociales y productivos en el área metropolitana de La Paz.		Sistema de Monitoreo (Encuesta a pos egresados)	Han mejorado los egresados su empleo? Han tenido mejores oportunidades con el proyecto?
Efecto 1 Mejorar las competencias de mujeres y hombres jóvenes en ramas técnicas asociadas a la actividad productiva manufacturera del Municipio de La Paz y el área metropolitana.	75 participantes seleccionados para las áreas de capacitación (metalmecánica, electromecánica y electricidad), inician el proceso de formación en la Escuela Taller Municipal.	Sistema de Monitoreo y Informes (EIC)	Cuántos se han inscrito? Cuántos han egresado? Han mejorado sus competencias para mejorar su empleabilidad? Lo aprendido en la formación técnica les ayudo a emplearse mejor?
Efecto 2 Mejorar las probabilidades de inserción laboral, en empleo o autoempleo, de mujeres y hombres jóvenes, a través de actividades de formación y prácticas laborales manteniendo un proceso de articulación pertinente entre la demanda laboral y la oferta formativa técnica.	80% de los hombres y mujeres participantes de la Escuela Taller Municipal concluyen las acciones de formación y reciben su certificado y son incorporados al mercado laboral o generan su propio emprendimiento.	Sistema de Monitoreo Encuesta (EIC)	Cuántos de los egresados han sido incorporados al mercado laboral? Cuántos han generados sus propios emprendimientos?

Producto 1	Escuela Taller Municipal consolidada y funcionando con infraestructura adecuada y una oferta de formación técnica en tres áreas: metalmecánica, electromecánica y electricidad.	150 participantes con ficha de pre -inscripción a los cursos de formación de la Escuela Taller Municipal. 75 participantes seleccionados y matriculados para el inicio de la formación en tres áreas de formación.	Sistema de Monitoreo y Evaluación proCAP Informes EIC Director	Cuántos se han inscrito? Cuántos han egresado?
Producto 2	Talleres y laboratorios de metalmecánica, electromecánica y electricidad equipados y en funcionamiento.	2 Talleres y 1 Laboratorio en funcionamiento para las áreas de metalmecánica, electromecánica y electricidad equipados.	Reporte de registro de bienes (GAMLP) Observación. Informes EIC Director	Se han implementado los talleres?
Producto 3	Aplicación de una malla curricular, innovadora e integral con enfoque de equidad, para desarrollar competencias técnicas laborales en los participantes y su orientación a fomentar el empleo o autoempleo de los mismos en el área metropolitana de La Paz.	1 Malla Curricular elaborada y aplicada al área de Metalmecánica 1 Malla Curricular elaborada y aplicada al área de Electromecánica 1 Malla Curricular elaborada y aplicada al área de Electricidad	Carpeta Curricular que incluye 5 mallas curriculares Observación. Informes EIC Director	Se han generado y aplicado las mallas curriculares? En qué han mejorado?

		• 1 Malla Curricular orientada a la capacitación en el área de formación para el empleo • 1 Malla Curricular orientada a la capacitación en el área de formación para el emprendimiento		
Producto 4	Personal docente capacitado y con competencias mejoradas, para aplicar las malla curricular de la Escuela con métodos acordes al modelo implementado.	10 docentes capacitados y con competencias mejoradas, para aplicar la malla curricular de la Escuela Taller Municipal con métodos acordes al modelo implementado	Formularios de evaluación de competencias adquiridas Registro de asistencia y evaluación del taller de capacitación EIC, Reuniones docentes, director	Siendo docentes, han mejorado sus competencias pedagógicas con el proyecto? En qué? Como ha sido este mejoramiento? Cómo lo han aplicado a su desempeño?
Producto 5	Estrategia de articulación con actores de la ADEL para la conformación de redes que permitan viabilizar una adecuada inserción al trabajo o permita la generación de emprendimientos	15 Modelos de convenio firmados por empresarios para pasantías en empresas	Documento de registro y sistematización Taller de Producción EIC, Reuniones docentes, director	Cuánto convenios se han firmado? Y cuantos se han realizado o efectivizado?

E.- Diseño de herramientas cualitativas y cuantitativas.

El conjunto de interrogantes científicas de la matriz integradora, se convirtieron en la base para determinar el método y técnica de recolección. Debido a la naturaleza de las variables, los datos pueden ser recolectados de información secundaria o primaria; en este último caso a su vez de forma cuantitativa y/o cualitativa, logrando una combinación objetiva y/o subjetiva que enriquece la apreciación. Con la claridad de las preguntas a realizarse, se generaron las herramientas de aplicación a los distintos actores, que se presentan en anexo, con todo el detalle de su forma de aplicación, instrumentos de aplicación y finalidad de la aplicación de la técnica.

Se mencionan la priorizaron las siguientes técnicas:

Reunión de grupo.

Esta técnica cualitativa posibilita un análisis a profundidad del tema a investigarse. La entrevista en grupo ofrece oportunidades de conocimiento y análisis. El grupo potencia el trabajo del investigador, creando una situación en la que se multiplican las reacciones individuales y se intercambian más puntos de vista, con lo que los sujetos componentes del grupo, encuentran una mayor facilidad y estímulo para descubrir, analizar y describir sus propias ideas, sus actividades, sus experiencias y su conducta. Se provoca una retroalimentación que enriquece la investigación valorativa, con datos que son extraídos de sus propias experiencias en el proceso del proyecto ejecutado.

Entrevista Informantes Clave.

Es una entrevista de carácter individual y parte del postulado básico que defiende la capacidad de iniciativa personal en cada individuo como una persona que construye sentido y significados de la realidad ambiental o contexto vivido. Con ello, entiende, interpreta y maneja la realidad a través de un marco complejo de creencias y valores, desarrollado por él, para categorizar, explicar y predecir los sucesos.

La Observación

Esta técnica cualitativa establece una comunicación deliberada entre el observador y el fenómeno observado. La observación pretende evitar una hibernación de la realidad y examina tal como ocurre sin ningún tipo de interferencia, modificación o manipulación. En la observación prima la naturalidad (con toda la complejidad) sobre la realidad. Esta técnica se distingue del sondeo y de la entrevista formal por su política de inmediatez que pretende llegar directa e inmediatamente a los fenómenos mismos que hacen en la ejecución de todo proyecto. Esta técnica da lugar a tipificar, analizar y finalmente interpretarla elevándola a categoría teórica la información recopilada por el observador.

Grupo Focal

El grupo focal es una sesión informal en la que participa una población focalizada y con conocimientos sobre el tema a investigarse, los participantes pueden conocer profundamente el tema o de manera parcial. Con esta técnica se debe profundizar de manera sutil en los temas de lo general a lo específico, moviéndose de lo más concreto a lo más abstracto. El objetivo es entender realmente los "por qué del grupo", observar las actitudes y comportamientos de los participantes y conocer el lenguaje y expresiones relacionadas con cada tema. Es importante recapitular lo comentado, clarificar algunos puntos, añadir algún aspecto que hubiera quedado vago.

Encuesta

En la evaluación se utiliza una metodología cuantitativa y cualitativa. Se amplió la metodología más allá de técnicas de recolección de información a utilizarse indicadas en la propuesta base, se incluye ésta de aplicación de cuestionario por encuesta, en vista que anteriormente se generó un cuestionario aplicado en una encuesta a los beneficiarios, y por tanto podría ser interesante contar con información cuantitativa comparativa.

Siendo la encuesta un subproducto de la evaluación, se trabajó el diseño con la especialista en estadística y procesamiento de datos, estableciéndose lo siguiente:

1.- Diseño de Muestra

Población Objeto de Estudio.-La población objeto de estudio se define como todas las personas que egresaron del proceso de formación técnica en los proyectos ejecutados por FAUTAPO y la escuela Taller del 2013 y 2014.

De acuerdo a los objetivos de la Encuesta, y tomando en cuenta las limitaciones de estudio, se propone un muestreo no probabilístico con una muestra igual al 20% del total de egresados, con un 10 % adicional para efectos de depuración. Es decir, 194 boletas distribuidas proporcionalmente a la cantidad de egresados por departamento. Este número, permitirán desagregar la información de la misma manera que en estudios anteriores para su comparación.

Para el diseño se estratifica las zonas por departamento garantizando así la representatividad en cada una de las regiones objeto de estudio.

Muestra por departamento

Departamento	Egresados en el periodo	Muestra 20%	10% adicional	Totales
Chuquisaca	49	10	1	11
Tarija	580	116	12	128
Santa Cruz	142	28	3	31
La Paz	114	23	1	24
Total	885	177	17	194

2.- Digitalización de los instrumentos de recolección de información.

Los instrumentos planteados, es decir la boleta de encuesta, que ya se encuentra elaborada y fue utilizada en la anterior ocasión, es digitalizada en el programa informático Excel. Esto facilitará su aplicación en el proceso de capacitación y darán las pautas para su enlace y vínculo con la estructura de base de datos para el vaciado de información. Es decir cada campo de Excel estará vinculado con los campos del SPSS.

Es imprescindible que el personal encuestador conozca domine y se apropie del conjunto de instrumentos, metodología y técnicas de aplicación. Ello asegurará las calidades que la contratante espera. El personal encuestador es en primera instancia el especialista social para que en las reuniones grupales pueda hacer llenar la boleta. En segundo término, dependiendo de la convocatoria y acceso, de las posibilidades de escritura los participantes.

3.- Estructuración de la base de datos.

En esta fase se efectúa la estructuración de las bases de datos a partir de la descripción de los instrumentos, los cuadros de salida, libro de códigos y los aspectos principales o determinantes en cada instrumento.

Para esta actividad se utilizara como herramienta el programa SPSS, que vinculará las planillas en Excel generadas a cuadros de salida con su procesador, con la codificación correspondiente y la consolidación de base de datos, con la exportación y evacuación de información en el paquete Excel

La estructura la base de datos está siendo construida según la boleta que ya está diseñada, acompañada de su diccionario que contiene las etiquetas y nombres de las variables en formato Excel.

4.- Control de calidad de la información

El control de calidad de los datos se efectuará considerando dos aspectos:

- La cobertura y cumplimiento de encuestas en términos de áreas geográficas y número de boletas, con el fin de garantizar el tamaño y distribución de la muestra.
- El control de la consistencia de la información de cada una de las boletas, con el propósito de garantizar la coherencia y fidelidad de la información.

5.- Crítica y codificación

Los crítico-codificadores examinarán en detalle los criterios de validación de todos y cada una de las boletas. Realizaran un listado para cada una de las preguntas abiertas, de manera que puedan ser codificadas.

Se registrara la cantidad y la calidad de boletas aplicadas en las zonas de trabajo Si existen errores de consideración las boletas no serán tomadas en cuenta.

6.- Transcripción de la información

En esta etapa se garantizará la transferencia de la información registrada en la boleta a la base de datos, verificando la calidad y coherencia de la información.

El sistema de información tiene como objetivo principal contar con una base de datos de la encuesta consistenciada y depurada luego de haber realizado diferentes aplicaciones informáticas. Esta etapa de procesamiento de datos comprende las siguientes fases:

- Elaboración de un programa de entrada de datos.
- Capacitación al personal encargado de la crítica y consistencia de la información.
- Capacitación a transcriptores.
- Entrada de datos o transcripción.
- Validación de la consistencia de la información.
- Generación de base de datos validada en versión SAV.
- Cuadros de salida cruzados por variables independientes.
- Boletas de Encuesta Clasificadas y anilladas.
- Informe Técnico.

7.- Cuadros de salida y resultados

Los cuadros de salida y resultados de la encuesta se presentaran en el mismo formato de estudios anteriores para de esta manera realizar la evaluación de los mismos. Si es necesario se realizara el cálculo de indicadores de acuerdo a requerimiento.

Revisión documental para análisis de costo/eficiencia

Para determinar el efecto del proyecto en los ingresos se debe tener una línea de base que permita establecer la mejora en el ingreso anual o una población testigo sin proyecto como parámetro comparativo. Y por supuesto acceso a los datos de ingreso de los egresados. En otras palabras, para

el cálculo monetario de los beneficios del proyecto se debe determinar la diferencia entre el ingreso anual en las situaciones con y sin proyecto.

Para lo cual se debe revisar la documentación existente, tomándose el cuidado en el análisis de este tipo de estimaciones para el cálculo de beneficios, pues en la mayoría de los casos los está sobreestimando si se está en una situación de crecimiento económico o podría estar subestimando en una situación recesiva. Esta medición es útil para seguimiento y para análisis de resultados de los proyectos, pero no sirve para el cálculo de los beneficios. En este caso por el tipo de información que se tiene, tratar de cuantificar el beneficio de la formación en términos monetarios es difícil el valor exacto del beneficio carece de respaldo suficiente o no existe, entonces se realizará el costo – eficiencia. Por lo que se revisará la documentación para determinar el costo por unidad de beneficio tomando en cuenta la tasa de descuento del sector. Este método es el que más se utiliza en las evaluaciones de proyectos educativos y formativos. Y permite la comparación del costo por unidad de resultado entre dos proyectos o intervenciones, como es el caso actual.

Un análisis tomará el impacto de un proyecto y lo divide por el costo del proyecto, generado estadísticas que relacionan los beneficios por el costo, tales como: el número de beneficiarios por euros invertidos entre otras. Y esto podrá viabilizar varios puntos de análisis comparativos.

En este método, para su cálculo se debe establecer el Costo Anual Equivalente, que es el valor en una anualidad uniforme, y luego se establece el Índice de Costo Eficiencia, que determina el costo por unidad del producto o servicio, en este caso por beneficiario

Para el Costo Anual Equivalente (CAE), se determina primero el Valor Actual de Costos, que no es otra cosa que la consideración de todos los costos, sean de inversión, funcionamiento u operación que se los actualiza por medio de una tasa. Este es un insumo para estimar el CAE.

El Costo Anual Equivalente establece el costo del proyecto al año, anualizado, es decir coloca los costos de forma uniforme en un año. Este además de ser utilizado en comparaciones es insumo del Índice de Costo Eficiencia, que es el que planeamos para la evaluación.

El Índice Costo Eficiencia, expresa el costo por beneficiario, $ICE = \text{Costo Anual equivalente} / \text{Nº de beneficiarios año}$.

Este dato es muy útil para hacer comparaciones y valorar la relación económica existente respecto de los productos obtenidos.

La aplicación matemáticas es relativamente expedita, lo importante y dificultoso en la aplicación de estos métodos es el establecimiento de los datos de costos y beneficios de forma adecuada y meticulosa.

F.- Preparación y concertación de agenda y trabajo de campo.

Como ya se indicó, el trabajo y cronograma de campo se ha concertado con los Responsables del proyecto de las socias ejecutoras, quien se encarga de las convocatorias, estableciéndose los días y centros que se visitaría.

En el caso de la Escuela Taller, se tuvo una primera reunión el día viernes 23 de octubre, con Gustavo Ríos en sus oficinas, con quien se vio la conveniencia de visitar la feria organizada por el proyecto el día 3 de noviembre, aunque esta fecha pueda ser variada, las otras fechas se centraran en la evaluación.

Cronograma de ejecución de las actividades de la evaluación

FASE	ACTIVIDAD	Octubre		Noviembre			
		Del 16 al 24	Del 25 al 30	Del 2 al 7	Del 9 al 14	Del 16 al 21	Del 23 al 28
1 PREPARATORIA Y TRABAJO DE GABINETE	Estudio de la documentación relacionada por proyecto, primer desembolso	x					
	Lecturas extemporáneas si existieran		x	x			
	Diseño de matriz de hipótesis, variables e interrogantes científicas por proyecto	x					
	Identificación de actores clave y fuentes de información.	x					
	Diseño de herramientas cualitativas y cuantitativas	x					
	Coordinación con Responsable del proyecto. Preparación y concertación de agenda y trabajo de campo	x					
	Primer desembolso						
	Digitalización de boleta y organización y plan de tabulados		x				
	Plan y cronograma concertado y definido para su convocatoria Presentado como producto intermedio. Segundo desembolso según contrato	x	x				
2 OPERATIVO/ TRABAJO DE CAMPO	Realización de entrevistas, observación, contrastación, etc. con los actores clave Fautapo			2-7	1 2		
	Realización de entrevistas, observación, contrastación, etc. con los actores clave en Escuela Taller			5	9-15		
	Digitalización de boleta y organización y plan de tabulados		x				
	Procesamiento de boletas				x	x	
	Emisión de cuadro de salida					x	
	Ordenamiento de la información primaria.				x		
	Análisis previo de la información recolectada y sistematizada				x	x	
3 ANÁLISIS, REDACCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTO	Análisis de la información recolectada y sistematizada			x	x		
	Redacción y envío del documento preliminar. Tercer desembolso.				18		
	Reuniones de aclaración y presentación de hallazgos con el personal técnico (reunión 19 al 20)					19- 20	
	Presentación del informe final. Desembolso Final						25

FASE 2. OPERATIVO/ TRABAJO DE CAMPO

La evaluación se ocupa en esta fase al trabajo de campo operativamente según cronograma, teniendo las actividades siguientes:

G.- Realización de entrevistas, observación, contrastación, etc., con los actores clave.

Se realizarán las reuniones de acuerdo a la planificación previa. Así mismo, se procede según agenda concertada a las entrevistas con informantes clave, y la realización de grupos focales, encuestas.

Se realiza primero un relato descriptivo sobre las actividades realizadas respecto de la evaluación, con los técnicos y la población beneficiaria, recoge información cuantitativa y cualitativa, sistematiza la información. Con ello se obtiene también el flujo descriptivo del proyecto y sus actividades principales en el área geográfica, procesos y sus resultados.

Al mismo tiempo, se generan momentos reflexivos y de análisis de los procesos y resultados de las actividades. En esta etapa se recuperan los aprendizajes más importantes, como lecciones aprendidas, que tienen el objetivo de generar conocimiento a partir de la experiencia para dialogar con otras experiencias. Por ello, las experiencias negativas pueden transformarse en lecciones que lleven a intervenciones exitosas. Es decir los aspectos propios de la evaluación

Tomando en cuenta estos aspectos se buscará:

- Reflexionar sobre la práctica.
- Considerar la experiencia en el marco de un determinado contexto específico.
- Analizar procesos de desarrollo a través de espacios concretos.
- Prestar atención a la experiencia y a las interpretaciones de quienes participan en dicha situación o proceso.
- Debe mantenerse un equilibrio entre aspectos teóricos y prácticos y considerar tanto las variables cuantitativas como las cualitativas; lo objetivo y subjetivo.

H.- Ordenamiento de la información primaria.- En todo el proceso anterior se ordena la información buscando la coherencia, interrelacionando la información primaria con la secundaria.

I.- Análisis previo de la información sistematizada.- A partir de la información ordenada se procederá a analizarla y estructurarla en el índice concertado con la ejecutora.

Con la finalización del trabajo de campo se habrá culminado la recolección de información primaria, aunque pudiera quedar pendiente la entrega de información adicional solicitada, como las respuestas ampliadas del personal operativo, que se envía por correo electrónico y/o entrevista en forma telefónica cuando no se encuentra con disponibilidad de tiempo o física. Con ello, las informaciones serán suficientes para seguir avanzando en la reflexión y análisis que alimentará el informe preliminar, que es parte de la tercera fase planteada en la metodología de la evaluación.

FASE 3. ANALISIS, REDACCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS

J.- Análisis de la información primaria y secundaria.- La reflexión de la información sistematizada se contrasta con los criterios y principios de evaluación, objetivos de la misma, hipótesis, etc.

K.- Redacción y envío del documento preliminar.- Se redacta el informe preliminar según estructura concertada previamente. Este informe no contiene cuidado de edición, ni anexos. Se recibe la última

información reflexiva de parte del personal responsable y técnico del proyecto, enviando el documento preliminar para su consideración al Director y equipo responsable del proyecto

L.-Revisión del documento de parte de la ejecutora y equipo. Se realiza la revisión de parte de personal del proyecto, esperando que el personal encargado separe el tiempo cronogramado para su revisión y emisión de comentarios. Estos comentarios serán considerados en el documento final

M.- Redacción y entrega de productos finales.- Luego de recibir los comentarios, reunión de discusión, por email u otros, se procede a la redacción final del documento o informe, con cuidado de edición y todos los anexos correspondientes.

ANEXOS

Boleta de encuesta
Guía de preguntas