INFORME

ICG
Internacional Cooperación Gestión

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

SERVICIOS EDUCATIVOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS TÉCNICO PRODUCTIVAS Y ORGANIZATIVAS – HUANCAVELICA – PERÚ", EXP. C 123/2009

MADRE CORAJE

FINANCIADO POR

JUNTA DE ANDALUCIA
Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA

ICG INTERNACIONAL DE COOPERACION Y GESTION S.L.
C/María de Guzmán 51, Bajo 28003 MADRID TEL 915 562 580 www.icginternacional.com

Título:

Evaluación externa final del proyecto:

SERVICIOS EDUCATIVOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS TÉCNICO PRODUCTIVAS Y ORGANIZATIVAS – HUANCAVELICA – PERÚ", EXP. C 123/2009

Apoyo financiero:

Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo AACID

Consultora

ICG Internacional de Cooperación y Gestión S.L.

Evaluadores

Rogelio Pla García
Maria del Carpio Romero

Elaborado en Perú y España Febrero-Abril 2013

RESUMEN EJECUTIVO

➔ Descripción del proyecto evaluado

El presente proyecto tiene su origen en las iniciativas de coordinación de acciones entre Madre Coraje, el Instituto Ecológico para el Desarrollo (en adelante IED) y el Centro de Desarrollo Andino SISAY (en adelante, CDA-SISAY), en los temas relacionados con la participación ciudadana de la mujer rural y la búsqueda de la equidad de género, dentro del marco cultural en vigencia en la región Huancavelica. El éxito en el desarrollo de estas acciones en la zona de intervención motivó a las instituciones miembros del consorcio a identificar y formular un proyecto común para esta zona geográfica.

En consecuencia con el planteamiento anterior, el Proyecto pretendió favorecer el acceso de jóvenes y adultos de ambos sexos a servicios integrales y pertinentes formalizados en un Centro Educativo de Producción y Trabajo (en adelante, CETPRO) con infraestructura y equipamiento adecuados a cinco opciones laborales previamente priorizadas, haciendo uso de diversos medios tecnológicos que facilitaran la comprensión y atrajeran el interés de los participantes. Las metodologías de enseñanza-aprendizaje se concibieron para ser construidas participativamente con todos los involucrados en el proceso educativo, respetando la cultura, idioma y facilitando la inclusión de grupos de mujeres quechua hablantes. Estas opciones laborales desarrolladas en el CETPRO se pensaron que debían ser reconocidas y aprobadas por las autoridades del sector educación de Huancavelica, certificándose formalmente. Con el objetivo de dar calidad a la formación técnica y adaptándose a la realidad contextual rural también se pensó en generar espacios pedagógicos especializados en campo para práctica. A través del CETPRO también se formuló la posibilidad de llevar a cabo estrategias de colocación de las y los egresados al mercado laboral local y extra local, mediante el autoempleo y oferta de servicios. Para favorecer el mantenimiento en los itinerarios formativos, se identificó que el centro debía tener plazas en régimen de internado evitando las deserciones por problemas de acceso y movilidad del alumnado, además de para poder adaptarse al calendario agropecuario y a las épocas de migración laboral obligadas para la manutención de la familia.

➔ Objetivos de la evaluación

El siguiente cuadro refleja los objetivos planteados para la presente evaluación, categorizándolos según su relevancia para la investigación planteada:

OBJETIVOS A NIVEL GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
• Conocer los resultados concretos del proyecto. • Proponer y aplicar correcciones en la estrategia de intervención en las siguientes y futuras intervenciones, con el fin de optimizar los resultados en proyectos futuros. • Promover la replicabilidad en nuevas zonas afines al contexto incorporando los aprendizajes y garantizando la viabilidad de nuevos proyectos.	• Conocer la cobertura real, en términos de beneficiarios directos atendidos por el Proyecto. Es decir, a cuantas de las personas identificadas inicialmente alcanzaron los beneficios del proyecto. • Identificar los impactos conseguidos en la implementación del Proyecto de forma cualitativa, profundizando más en este aspecto a fin de contrastarlos con los impactos calculados de forma numérica en los informes realizados. • Evaluar la calidad de construcción de las infraestructuras realizadas con los fondos del

• Rescatar aprendizajes que orienten estratégica y teóricamente nuevas intervenciones y aportar nuevos conocimientos al exterior del marco de los proyectos ejecutados por AMC. • Rendir cuentas ante los financiadores sobre el cumplimiento de lo planteado en la formulación del proyecto en sus dos años. • Ofrecer información sobre su práctica a los profesionales que intervinieron en el proceso y compartir con otros profesionales del medio, consiguiendo la transferencia de buenas prácticas.	proyecto así como el modelo de gestión elegido para su mantenimiento y el nivel de compromiso de los beneficiarios. De igual modo, dar conformidad con los productos entregados y garantía de durabilidad y uso efectivo en las actividades de los actores locales. • Medir en los resultados del Proyecto el nivel de integración de los ejes transversales del Plan Integral de AMC y de las prioridades horizontales de la AACID: género, medio ambiente, interculturalidad y fortalecimiento organizativo; valorándose el nivel de concreción de los mismos en el proyecto y su grado de aplicación.

➔ Enfoque, metodología y técnicas de evaluación

La metodología empleada en la evaluación final ha seguido en todo momento los procedimientos y criterios de la investigación científica, conforme a las siguientes características: complementariedad de técnicas de investigación, motivadora de la participación, ejecuta acciones de retroalimentación, estrategia que busca la confiabilidad de la investigación, reflexiva y, por último, documental.

La evaluación de la intervención propuesta, por sus características, se fundamentó en las siguientes técnicas metodológicas:

- ✓ Estudio y análisis de la documentación generada por el Proyecto.
- ✓ Observación directa de la realidad y comprobación in situ.
- ✓ Entrevistas de diferente tipo (estructuradas, de formato abierto) dirigidas principalmente a los actores relevantes: informantes clave de la institución responsable, informantes clave de los socios locales y población beneficiaria.

En total se ha contactado con 7 miembros de los equipos de las instituciones responsables del proyecto, 4 técnicos/as contratados/as para la implementación de la intervención, 7 organizaciones económicas/sociales, 12 funcionarios y/o autoridades regionales, locales y comunitarias, 5 exalumnos/as del CETPRO y 37 padres y madres de antiguos/as alumnos/as del CETPRO.

➔ Conclusiones de la evaluación

A continuación, y en base a los hallazgos analizados en profundidad en el presente informe de evaluación, se presentan una serie de conclusiones que pretenden resumir dichos hallazgos y aportar elementos de juicio sintetizados que ayuden a comprender mejor las dinámicas generadas por la intervención evaluada.

En relación con la propuesta

- Elevada pertinencia y coherencia. La formulación basó sus preceptos de intervención en un análisis exhaustivo y eficaz de la situación socio-económica y educativa de la zona de intervención. En consecuencia, la alternativa elegida para el Proyecto tuvo un elevado grado de pertinencia así como también un elevado nivel de coherencia

- Adecuada relación entre problemas y objetivos. La lógica de intervención planteada en la matriz de planificación gozaba de una adecuada verticalidad y horizontalidad en sus planteamientos programáticos.

- Debilidad al no definir la empleabilidad como objetivo central. La definición de los objetivos del Proyecto reveló una cierta incoherencia entre su planteamiento y la identificación de los indicadores con los que debían ser medidos. Es decir, mientras los objetivos estaban centrados en la adquisición de competencias, los indicadores mostraban una mayor propensión por la medición de la mejora de la empleabilidad. Ello evidenció que el eje central del Proyecto planteó con mayor fuerza la necesidad de acometer acciones educativas, dejando en un segundo plano a las actividades proclives a una mejora de la empleabilidad.

- Desequilibrio entre los resultados planteados. Se observa que los tres resultados planteados quedaron descompensados en la práctica. Mientras que los dos primeros contemplaban un mayor número de acciones, de presupuesto y de carga de trabajo por parte del equipo del Proyecto, el tercer resultado abarcó un menor número de actividades, planteadas de manera más inconexa y con menores probabilidades de generar un impacto significativo en la población.

- Abandono de la centralidad del enfoque de género y débil transversalización del mismo. La formulación inicial se planteó desde una mirada muy vinculada con la problemática de la mujer en la zona de intervención. No obstante, en la formulación se abandonó dicha centralidad del enfoque de género para pasar a ampliar el colectivo de población beneficiaria a ambos sexos y difuminar así las acciones que podían concentrarse en la mejora de las condiciones de vida de las mujeres en la zona.

- Falta de previsión sobre el impacto por la no ubicación física del centro educativo. Un elemento que se reveló como crucial en el momento de la ejecución del Proyecto fue la necesidad de que el CETPRO que debía ponerse en marcha gracias a esta intervención debía contar con una ubicación física propia y asignada desde las instancias públicas. Cuando se identificó la intervención no se analizó la normativa que regula la existencia de este tipo de centros, ni tampoco se analizaron con la debida profundidad los criterios mínimos que debían cumplirse para que la ubicación del centro garantizara un adecuado desarrollo académico.

En relación con el mecanismo de gestión

- Débil coordinación entre las instituciones socias responsables. La disolución del Consorcio generó problemas en el desarrollo de la intervención desde los inicios

mismos de la ejecución del Proyecto. Las diferencias en la percepción de la propuesta, así como los problemas comunicacionales y de coordinación entre IED y SISAY fueron recurrentes.

- Escasa incidencia de AMC en la resolución de problemas en la gestión. El rol de AMC como institución responsable del seguimiento, monitoreo y fiscalización del Proyecto no tuvo la relevancia suficiente como para atenuar las diferencias entre los socios del Consorcio ni para resolver los conflictos que se dieron en la práctica.

- Inexistencia de un SIME. La no definición de un SIME creado "ad hoc" para este Proyecto supuso un elemento que debilitó los mecanismos propios de gestión del mismo, así como también generó en la práctica un menor impacto a nivel de la medición de los logros alcanzados.

- En lo que respecta a la gestión relacionada con el desarrollo del CETPRO en sí, las principales conclusiones se pueden articular en torno a las siguientes ideas:

    - Falta de claridad sobre la ubicación del centro educativo. La ausencia de previsión sobre la importancia de ubicar físicamente el centro educativo tuvo una enorme repercusión sobre el trabajo desarrollado. La excesiva fluctuación de las instalaciones generó una carga de trabajo y de presión innecesaria sobre el equipo gestor de la intervención, así como también sobre el propio alumnado y sobre las comunidades donde se desarrolló el Proyecto.

    - Negociaciones insuficientes para garantizar la institucionalización. Las gestiones que realizaron los socios del Consorcio fueron erráticas e insuficientes. El equipo evaluador considera loable los esfuerzos realizados desde SISAY (con la asistencia de AMC) para garantizar esta legalización pública de la intervención con anterioridad al cierre del Proyecto financiado por la AACID. Es una muestra significativa de su nivel de compromiso por la consecución de este logro crucial para el éxito de la intervención.

    - Tardía legalización de la oferta formativa. Esta debilidad a la hora de conseguir que las autoridades públicas nacionales y regionales pudieran asumir la titularidad del CETPRO conllevó en la práctica que el curso académico 2012 se desarrollara con una total irregularidad e informalidad, que derivó en que ninguna de las personas matriculadas en dicha convocatoria pudiera finalizar correctamente sus estudios. Además, en el momento de redacción del presente informe de evaluación aún no hay indicios reales de que la actividad académica del curso 2013 pueda iniciarse con regularidad.

- Indefinición del mecanismo de gestión del Fondo Rotatorio. La identificación en la formulación del Fondo Rotatorio Concursable no se realizó de una manera analítica y exhaustiva. En consecuencia, con la reducción de los fondos por la pérdida de tipo cambiario esta actividad se reformuló hasta su reconversión en una pseudo-donación que tampoco tuvo los resultados esperados.

- Dinámica de gestión centrada en el apoyo externo. La dinámica de trabajo implementada desde el principio en este Proyecto ha estado muy vinculada con

modalidades propias de la cooperación "tradicional", esto es, ajena a la construcción y fortalecimiento de una iniciativa pública.

- Generación de dinámicas basadas en la dependencia de los fondos externos. Un elemento decisivo en la intervención fue la decisión consciente de subvencionar todas las actividades que se implementaron. Así, el alumnado que acudía al CETPRO veía como el Proyecto asumía desde su movilidad física, hasta su alimentación pasando por los materiales formativos.

En relación con los logros alcanzados

- Excelente receptividad local de la propuesta. El Proyecto gozó desde sus inicios de una excelente receptividad por parte de la población beneficiaria así como por parte de las instituciones públicas directamente vinculadas a la intervención.

- Adecuado logro de la adquisición de competencias. El Proyecto alcanzó el logro fundamental que se había propuesto: que los jóvenes y adultos de la zona de intervención pudieran ver incrementadas sus competencias laborales para, así, mejorar su situación socio-económica.

- Relevancia de las especialidades formativas. Las especialidades formativas se definieron adecuadamente, y han podido contribuir decisivamente al desarrollo de la zona, ya que están consideradas por la población como aquellas que mejor responden a las necesidades formativas de los/as jóvenes y adultos de la región, así como también a la vocación productiva de la zona.

- Fomento de la formación técnico-productiva. Uno de los logros reseñables del Proyecto fue la instauración en la población de la zona de una cultura de fomento de la formación para el trabajo y la producción que constituye un elemento fundamental para el desarrollo del Distrito.

- Vinculación de teoría con práctica. Resultó especialmente interesante la apuesta del equipo gestor del CETPRO por vincular estrechamente la carga teórica con las actividades prácticas y demostrativas.

- En lo que respecta a la sostenibilidad del proyecto señalamos los siguientes puntos:

    - Creación tardía del CETPRO. La institucionalización del CETPRO se dio de manera tardía (solo una semana antes de que el Proyecto finalizara su ejecución).

    - Falta de claridad sobre los compromisos de las instituciones públicas. Tanto en el momento de la ejecución de la intervención, como en la etapa posterior a su finalización se ha podido evidenciar una enorme indefinición sobre la responsabilidad que debe asumir cada una de las instancias públicas directamente relacionadas con la nueva administración y gestión del CETPRO.

- Ausencia de una figura de coordinación de los actores involucrados. No se ha conformado durante la ejecución del Proyecto ninguna instancia capaz de coordinar los esfuerzos de las referidas instituciones públicas.

- Errático proceso de transferencia de bienes. Tanto AMC como SISAY plantearon el proceso de transferencia del equipamiento adquirido por el Proyecto como una acción vinculada con la culminación del proceso de viabilidad y sostenibilidad del CETPRO. Como dicho proceso aún no ha culminado en la práctica, dichas instituciones decidieron posponer el proceso de transferencia (6 meses después de haber finalizado la financiación) sin que dicha decisión estuviera justificada en la práctica. Ello conllevó la generación de suspicacias en los organismos beneficiarios (UGEL, DREH, Municipalidad Distrital de Yauli y comunidades).

➔ Recomendaciones

Recomendaciones en relación con la GESTIÓN del proyecto

- En cuanto a la formulación de la propuesta:

  - Definir los objetivos de manera más ambiciosa. El objetivo central debería plantearse de una manera más general y el objetivo específico de un modo mucho más acotado y referido al objeto central de la intervención

  - Definir el objetivo central en función de la problemática a la que se pretende atender. En un proyecto de estas características, plantear la empleabilidad como el eje central de la intervención hubiera ayudado a que el equipo hubiera concentrado más y mejor sus esfuerzos en este aspecto, y no tanto en la implementación de la acción docente como fin en sí misma.

  - Plantear las hipótesis y los supuestos de manera más integral, para que el equipo gestor del proyecto pueda anticiparse mejor a los problemas que en la práctica puedan surgir y para que pueda mejorarse también la propia planificación de la intervención, de cara a neutralizar dichos riesgos.

- En cuanto a la gestión:

  - Plantear de manera decidida la construcción de un SIME adaptado a las necesidades de un Proyecto de estas características, con una adecuada batería de instrumentos para medir el cumplimiento de los logros propuestos.

  - Fortalecer el rol de AMC como institución garante de que los compromisos asumidos se desarrollen en la práctica, sobre todo en cuanto a la consecución de los logros y objetivos planteados.

  - Valorar con mayor profundidad las repercusiones derivadas de la ruptura de un Consorcio de ONGD ejecutoras de un proyecto de estas características.

- Analizar la pertinencia de establecer una corresponsabilidad (entre el Proyecto y el alumnado) a la hora de asumir los costos derivados de los traslados, la alimentación y los materiales.

- Fortalecer en la población la visión de que la adquisición de competencias para la empleabilidad no debe pasar necesariamente por la migración a otras regiones del país más prósperas.

Recomendaciones en relación con la SOSTENIBILIDAD FUTURA del proyecto

- En cuanto al fortalecimiento previo de la participación y empoderamiento:

  - Constituir un espacio estable y participativo donde estén presentes todas las instituciones públicas clave para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

  - Temporalizar la necesidad de garantizar la institucionalización de una oferta educativa como esta de un modo mucho más temprano.

- En cuanto a la garantía de sostenibilidad actual y futura:

  - Culminar de manera certera e inequívoca el proceso de transferencia de bienes, cediendo a las instancias públicas que asumen la titularidad del CETPRO (en este caso, a la UGEL) la totalidad de los equipos comprados con la financiación de la AACID.

  - Garantizar desde AMC y SISAY un adecuado seguimiento al proceso que garantice la sostenibilidad de las acciones emprendidas hasta la fecha. Sería conveniente que ambas instituciones asumieran compromisos concretos de acompañamiento a dicho proceso, concretando los mecanismos que utilizarían aunque ya no estén trabajando directamente en proyectos relacionados con dicho ámbito de intervención.

  - Fomentar la creación de un espacio de coordinación e interlocución entre las diferentes instituciones públicas que son responsables de la sostenibilidad de la oferta formativa del CETPRO (UGEL, DREH, Municipalidad Distrital de Yauli y comunidades).

  - Valorar de manera exhaustiva todas las opciones viables para la correcta implementación de las acciones formativas del CETPRO, analizando oportunamente los pros y los contras de cada una de ellas.

  - Ayudar a las diferentes instituciones públicas clave a definir certeramente su nivel de compromiso con el nuevo CETPRO:

    - Concretar las condiciones que desde la DREH se consideran insoslayables para prestar el apoyo necesario desde dicha instancia.

    - Constatar el compromiso de la UGEL con el pago de docentes y de gastos de funcionamiento.

- Verificar el compromiso de la Municipalidad Distrital de Yauli en cuanto a la asunción de determinados costos operativos, de funcionamiento y/o de ampliación del personal docente, más allá del compromiso específico de costear las nuevas instalaciones.

- Posicionar claramente a los/as dirigentes de las comunidades implicadas en un rol facilitador de las acciones del CETPRO, eliminando la posibilidad de que puedan "competir" por la titularidad de la oferta formativa.

INTRODUCCIÓN

➢ Propósito de la evaluación

Este documento constituye el Informe Final de la **evaluación final externa** del Proyecto "Servicios educativos para el desarrollo de competencias técnico productivas y organizativas" (en adelante, el Proyecto) basada en los Términos de Referencia de la evaluación que la ONGD española "Madre Coraje" (en adelante, AMD) pretende llevar a cabo.

En la conceptualización de la evaluación propuesta se menciona cuál es la justificación de dicha evaluación. Esta viene respaldada por la labor realizada en los últimos años por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante, AACID) para incorporar la cultura de la evaluación en las acciones de la cooperación andaluza. De igual modo, se indica que la propuesta de evaluación del presente proyecto surge como parte de las estrategias institucionales de AMC en favor de la sostenibilidad, el aprendizaje organizativo y la transparencia. En consecuencia con estos principios y para el caso de esta evaluación que nos ocupa se han planteado en todo momento los siguientes objetivos y funciones de la misma:

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN
Recoger información de manera sistemática y relevante para su posterior valoración exhaustiva.	La evaluación del proyecto debe proporcionar una retroalimentación para la mejora en la gestión del mismo.
Informar los procesos de toma de decisiones.	Debe proporcionar un aprendizaje para acciones de intervención futuras, así como elementos de análisis para posibles estrategias de replicabilidad de las acciones emprendidas
Responder a las cuestiones necesarias relativas al proyecto de manera imparcial y transparente.	Debe servir para un control de las responsabilidades.
Recoger las lecciones aprendidas y recomendaciones para próximas intervenciones.	Debe ser utilizada para la rendición de cuentas, ya sea para la propia entidad o para la entidad financiadora del mismo.
Estimar la eficacia de las iniciativas de ayuda al desarrollo.	Representar de forma realista las características de la intervención evaluada.
Valorar la pertinencia de la asistencia y las ayudas proporcionadas desde las diferentes Instituciones de desarrollo, dentro de un determinado contexto.	Ayudar a los gestores a tomar mejores decisiones.
Valorar los factores de riesgo y las estrategias de gestión de riesgos para asegurar alianzas exitosas y eficaces.	Aplicar la valoración de factores de riesgos a la planificación para futuras intervenciones.

Ofrecer información sobre su práctica a los profesionales que intervinieron en el proceso y compartir con otros profesionales del medio.	Analizar, sistematizar y compartir las buenas prácticas desarrolladas con la intervención que se evalúa.

En nuestra opinión la evaluación busca el logro de coherencia, racionalidad y eficacia en la asignación de fondos de cooperación, conforme a los criterios de facilitación del aprendizaje (que emana de las experiencias puestas en marcha), suministro de información útil replicable, y puesta a disposición ante la entidad financiadora de la rendición de cuentas y el control del proceso llevado a cabo en la consecución de los objetivos y resultados perseguidos.

El cumplimiento de estos criterios favorece el diseño de políticas lógicas y realistas, resultando un instrumento básico tanto para la gestión de los recursos públicos como para crear un flujo de información constante sobre los efectos de los proyectos en el terreno en el que se desarrollan y sobre los mismos mecanismos de intervención que aplican.

Con el afán de complementar y concretar los objetivos de la evaluación que ya se reseñaron anteriormente, a continuación se enumeran los objetivos específicos que se plantearon para la presente evaluación:

1. Conocer la cobertura real, en términos de beneficiarios directos atendidos por el Proyecto. Es decir, a cuantas de las personas identificadas inicialmente alcanzaron los beneficios del proyecto.

2. Identificar los impactos conseguidos en la implementación del Proyecto de forma cualitativa, profundizando más en este aspecto a fin de contrastarlos con los impactos calculados de forma numérica en los informes realizados.

3. Evaluar la calidad de construcción de las infraestructuras realizadas con los fondos del proyecto así como el modelo de gestión elegido para su mantenimiento y el nivel de compromiso de los beneficiarios. De igual modo, dar conformidad con los productos entregados y garantía de durabilidad y uso efectivo en las actividades de los actores locales.

4. Medir en los resultados del Proyecto el nivel de integración de los ejes transversales del Plan Integral de AMC y de las prioridades horizontales de la AACID: género, medio ambiente, interculturalidad y fortalecimiento organizativo; valorándose el nivel de concreción de los mismos en el proyecto y su grado de aplicación.

Los criterios de valoración de referencia son los propuestos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD): pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Adicionalmente, AMD planteó como criterios adicionales los referidos a la calidad de la participación y a la cobertura, en consonancia con el sector (educativo) en el que se enmarcaba el Proyecto originalmente.

➢ Estructura y contenidos del Informe Final de Evaluación

El presente Informe de evaluación pretende mostrar los hallazgos encontrados por el equipo responsable en ICG de la evaluación, identificando lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro que puedan servir a las instituciones ejecutoras.

En ese sentido, una primera parte del Informe estará dedicada a plantear las "bases" de la intervención evaluada y de la propia evaluación en sí misma. Para ello, se identificarán los siguientes puntos de análisis:

- ✓ Actores implicados en la evaluación
- ✓ Tipo de evaluación
- ✓ Niveles de evaluación
- ✓ Descripción del proyecto
- ✓ Objetivos del proyecto
- ✓ Población beneficiaria
- ✓ Organizaciones ejecutoras y actores implicados en el proyecto
- ✓ Metodología y técnicas utilizadas en la evaluación

La segunda parte del Informe estará dedicada íntegramente a la presentación de los "hallazgos" de la evaluación, en función de los criterios señalados inicialmente. Se analizará e interpretará la información recopilada, para una comprensión analítica y crítica sobre los resultados de la intervención planteada.

Por último, el Informe presentará separadamente tanto las conclusiones generales extraídas de los hallazgos como recomendaciones que puedan resultar clave para la "utilidad" de la evaluación, que puedan servir a todas las instituciones y actores implicados en el proyecto para reflexionar sobre el mismo (y sobre sus mecanismos de ejecución), así como para visualizar posibles áreas de mejora en dicha línea de trabajo o en iniciativas posteriores de similares características.

➢ Actores implicados en la evaluación

Las entidades promotoras de la evaluación han sido las siguientes:

- La Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID),
- la ONGD española Madre Coraje

Para la realización de la presente evaluación se constituyó un "Comité de Seguimiento" de la evaluación, conformado por las principales personas responsables del Proyecto en la ONGD promotora de la evaluación:

- Responsable del Área de proyectos de Madre Coraje en España
- Responsable de Proyectos de Madre Coraje en Perú

La principal función de este grupo ha sido la de realizar el seguimiento de todo el proceso de evaluación, teniendo como guía la propuesta de evaluación presentada por ICG y aprobando a su amparo la agenda del trabajo de campo. Igualmente se constituyó como el órgano de

debate del borrador de informe final, una vez incorporadas las opiniones de las instancias que consideró oportunas. Este grupo se ha responsabilizado en todo momento de proporcionar los contactos, documentos y orientaciones necesarias para la realización de las diferentes fases de la evaluación.

Por último, cabe señalar que las entidades promotoras de la evaluación se constituyen como los usuarios directos de la misma. Asimismo, la evaluación será de especial interés para la Municipalidad Distrital de Yauli, así como para las instancias públicas directamente involucradas con el resultado de la intervención: la Unidad de Gestión Educativa Local (en adelante, UGEL) de Huancavelica y la Dirección Regional de Educación (en adelante, DRE) de Huancavelica. Por otro lado, resulta de especial relevancia resaltar la utilidad de los hallazgos encontrados con esta evaluación para la ONGD local socia de AMD para este Proyecto (el Centro de Desarrollo Andino SISAY), responsable de la ejecución.

Finalmente, la evaluación se socializará con otros actores de la cooperación española y en general con los actores interesados de la sociedad andaluza, para dar a conocer las lecciones aprendidas y promover el aprendizaje mutuo y las buenas prácticas.

ANTECEDENTES Y OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

➢ Tipo de evaluación

Las instituciones promotoras de la presente evaluación plantearon una Evaluación Final o ex-post cuyo objetivo es emitir un juicio sobre el éxito o el fracaso de la intervención desarrollada una vez finalizada, centrándose en la estrategia diseñada, su capacidad de adaptación, eficacia, eficiencia y la adecuación de sus mecanismos de gestión y seguimiento.

En este sentido, se constituye también como propósito de la presente evaluación el presentar una serie de recomendaciones al equipo responsable de la intervención evaluada, que permitan establecer mecanismos de revisión y de mejora de aquellos aspectos que han podido ser identificados como susceptibles de ser reforzados. Esta dinámica retroalimentadora del proceso del ciclo del proyecto es uno de los elementos principales de esta evaluación.

La evaluación planteada tiene carácter "externo", ya que ha sido desarrollada por personal ajeno a la entidad gestora de la intervención (AMD) así como a la entidad ejecutora de la misma (SISAY), lo que contribuye a aumentar la independencia y credibilidad de la misma.

El equipo evaluador ha orientado en todo momento su trabajo en función de las siguientes premisas de evaluación:

- ✓ Evaluación de diseño: en base a los objetivos, se analizó si la lógica del proyecto se ha verificado en la práctica, valorando las hipótesis que orientaron la intervención (pertinencia y eficacia).

- ✓ Evaluación de resultados: se estableció una valoración de los productos concretos generados por el proyecto, así como la calidad de los bienes y servicios; se analizaron además las estrategias planteadas para garantizar la sostenibilidad de las acciones y su efectividad.

- ✓ Evaluación de procesos: se valoraron los efectos positivos y negativos provocados por la intervención (impacto).

Asimismo la evaluación se ha ejecutado en coherencia con el Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo (en adelante, PACODE) 2008-2011. Dicho documento determina que, junto a la erradicación de la pobreza, el objetivo general del PACODE alude a la contribución de la cooperación andaluza a la promoción del desarrollo humano sostenible, entendido éste, de conformidad con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como un proceso destinado a ampliar las oportunidades del individuo de disfrutar de una vida prolongada y saludable (aumento de la esperanza de vida), de adquirir conocimientos (acceso a la educación) y de disfrutar de un nivel de vida decente (mayor renta per cápita). El concepto de desarrollo humano incluye, además, la libertad política, económica y social, la posibilidad de ser creativo y productivo, el respeto a sí mismo y a los demás, y la garantía de los derechos humanos.

En consonancia con ello, el PACODE estableció los principios de su política de cooperación en torno a varios ejes:

Principios operativos	Prioridades horizontales	Objetivos específicos y líneas de actuación
• Alineación • Apropiación • Gestión orientada a resultados • Coordinación y complementariedad entre los distintos actores	• Equidad de género • Protección del medio ambiente y su gestión sostenible • Fomento de la diversidad cultural • Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil	• Generar procesos de desarrollo en las áreas geográficas prioritarias de la cooperación andaluza • Consolidar la acción humanitaria andaluza • Fortalecer la educación para el desarrollo de la sociedad andaluza • Mejorar el ciclo de la cooperación andaluza • Mejorar las capacidades de los agentes de la cooperación internacional y apoyar sus intervenciones

➢ Niveles de evaluación

El ámbito de la evaluación ha estado delimitado por las acciones a las que se circunscribe el proyecto a evaluar. En consecuencia, dichos ámbitos han sido los siguientes:

- ✓ Ámbito Temporal
  - La temporalidad completa de ejecución del proyecto "Servicios educativos formales para el desarrollo de competencias técnico-productivas y organizativas de jóvenes y adultos de ambos sexos del distrito de Yauli (Perú)", desarrollado entre el 1 de marzo de 2012 y el 31 de mayo de 2012

- ✓ Ámbito Geográfico
  - La evaluación abarcó a la totalidad de la zona geográfica donde el proyecto se desarrolló:
    - las 4 Comunidades del Distrito de Yauli en las que se ha desarrollado el Proyecto: Ambato, Matipaccana, Chacarilla y Uchcus-Incañan
    - los 7 Sectores en los que se ha intervenido: Cañaypata, Izcucusana, Muyucancha, Chacarilla Centro, Uchcus Centro, Occotuna y Chuncana

- ✓ Ámbito Temático
  - La evaluación corresponde a una intervención que se desarrolla en el ámbito de laeducación técnico-productiva. La idea central del Proyecto era que mejorando las oportunidades educativas de jóvenes y adultos de ambos sexos en las 4 comunidades del Distrito de Yauli se lograría diversificar sus opciones y estrategias para una mejora sustancial de su calidad de vida, incluyendo las competencias necesarias para hacerlo con equidad y mejorando la posición de las mujeres, todo ello en el marco de su cultura.

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

➢ Breve descripción del proyecto y del contexto en el que se enmarca

La intervención evaluada forma parte de una estrategia de desarrollo de mayor calado estratégico impulsada por AMC desde el año 2000 denominada "Plan Integral". Esta modalidad de intervención consiste en una propuesta de cooperación de trabajo focalizada territorialmente y a la vez de carácter multi-temático. Las propuestas inicialmente constituyeron acciones de apoyo a la sostenibilidad y seguridad alimentaria de las familias locales, el acceso a la capitalización (fondos rotatorios y crédito) y el aporte para el desarrollo de capacidades productivas. El objetivo de dicho Plan Integral era el de "Cooperar con el desarrollo sostenible de la población de Huancavelica y Apurímac, a través de la solidaridad, la participación igualitaria y el compromiso norte –sur; junto al respeto a la cultura y el medio ambiente". No obstante, en 2007 en AMC se avanzó en la necesidad de promover las capacidades de los y las actoras locales para construir procesos de desarrollo sostenibles y posibles. Por ello el nuevo objetivo general del Plan se estableció en "Contribuir al desarrollo humano sostenible empoderando a mujeres y hombres de Apurímac y Huancavelica a través de un proceso de ampliación de capacidades. Lo cual supone una serie de cambios en los enfoques, las maneras de dialogar con los actores locales, y la adecuación de la estructura institucional de esta ONGD española.

De forma coherente con su enfoque de desarrollo humano, en esta segunda etapa del Plan se definió que debía ser el sector educativo el que recibiera una mayor atención y prioridad a nivel institucional. Una de las claves imprescindible para la superación de la pobreza es contar con una educación de calidad y contextualizada. Una educación de calidad para la población de Apurímac y Huancavelica supone un esfuerzo enorme por adaptar el modelo y sistema educativo a su realidad, diversa y distinta al patrón costeño. En consecuencia, se estableció la necesidad de contribuir a que los centros educativos accedan a más y mejores recursos y materiales educativos adaptados al contexto cultural de las zonas de intervención. Se estableció la necesidad de incidir para que la propuesta pedagógica y las materias que se imparten introduzcan el enfoque intercultural bilingüe, capacitando al mismo tiempo a los docentes para que apliquen estrategias metodológicas pertinentes al contexto. Además, se trató de que todos los actores vinculados a la educación puedan participar propositivamente en la gestión de los centros educativos, con especial énfasis en los padres y madres de familia.

El presente proyecto tiene su origen en las iniciativas de coordinación de acciones entre Madre Coraje, el Instituto Ecológico para el Desarrollo (en adelante IED) y el Centro de Desarrollo Andino SISAY (en adelante, CDA-SISAY), en los temas relacionados con la participación ciudadana de la mujer rural y la búsqueda de la equidad de género, dentro del marco cultural en vigencia en la región Huancavelica. En el marco de dicho consorcio, dichas instituciones promovieron la realización de diferentes actividades en el Distrito de Yauli, como fueron las siguientes:

- Coorganización de la conmemoración del día internacional de la mujer: Intercambio de experiencias exitosas de participación de mujeres en el proceso del presupuesto participativo

- Coordinación de estrategias con las organizaciones de mujeres en los talleres del presupuesto participativo del Distrito de Yauli
- Encuentro: Socializando aprendizajes en Vigilancia social
- Apoyo al proceso de reestructuración de la Federación de Mujeres del Distrito de Yauli
- Conmemoración del día de la no violencia contra la mujer en el Distrito de Paucará

El éxito en el desarrollo de estas acciones en la zona de intervención motivó a las instituciones miembros del consorcio a identificar y formular un proyecto común para esta zona geográfica.

El departamento de Huancavelica se localiza en la región natural de sierra en la parte central andina. Sus siete provincias y los 94 distritos y 570 comunidades están caracterizados por una topografía accidentada, encerrada entre altas montañas, consuelos que no facilitan la agricultura, principal economía de la zona. El sobrepastoreo, la erosión hídrica, la carencia del recurso agua y de infraestructura de riego, la poca extensión de la propiedad y la falta de tecnificación son sólo algunos de los factores que no permiten crear excedentes significativos para una inversión productiva. A eso hay que añadir la escasez de recursos destinados al departamento, la mala administración del presupuesto local, la ausencia de mercado o de espacios para la comercialización, todos elementos que explican la ubicación de Huancavelica en el primer lugar de pobreza de todos los departamentos (95.1% de población afectada) y en el último lugar del IDH a nivel nacional. Huancavelica presenta también la más alta tasa de mortalidad infantil debida principalmente a enfermedades y desnutrición (56% de menores afectados).

La creación del pueblo de Yauli obedece sobre todo a la construcción del ferrocarril Huancayo - Huancavelica. Una vez concluida la construcción de dicha vía férrea e inaugurado el servicio de trenes, se designó un paradero que posteriormente cambió su denominación a estación ferroviaria. Esta es una de las razones para que poco a poco se fuera poblando, especialmente los comerciantes y esposas de los trabajadores de ese entonces. Durante el período de violencia, al igual que muchas otras capitales de provincia y distrito, se fue poblando paulatinamente con familias provenientes de las zonas alejadas o aisladas, como una forma de protección de sus hijos y para facilitar su salida mediante el tren.

En términos socio-económicos, el distrito de Yauli se encuentra entre los de mayor pobreza extrema y en cuanto al Índice de Desarrollo Humano el departamento de Huancavelica ocupa el último lugar de entre los 24 departamentos en los que se divide administrativamente el Perú. De los 6 distritos de la provincia de Huancavelica, Yauli es uno de los que concentra la mayor cantidad de pobres extremos. Para el año 2006 este distrito tenía una tasa de desnutrición del 63%.

Basándose en este contexto, las instituciones promotoras (AMD, IED y SISAY) definieron cuál debía ser el objetivo central del Proyecto: que jóvenes y adultos de ambos sexos accedieran a oportunidades educativas innovadoras y pertinentes en las zonas rurales de Huancavelica. Pretendió focalizar su acción en los jóvenes de ambos sexos, ya que se identificó que por razones culturales son los que menos atención y protagonismo tienen en las zonas alto andinas del departamento de Huancavelica. Se identificó como necesaria la adquisición de competencias laborales pertinentes para su desarrollo personal, profesional y comunitario.

En consecuencia con el planteamiento anterior, el Proyecto pretendió favorecer el acceso de jóvenes y adultos de ambos sexos a servicios integrales y pertinentes formalizados en un Centro Educativo de Producción y Trabajo (en adelante, CETPRO) con infraestructura y equipamiento adecuados a cinco opciones laborales previamente priorizadas, haciendo uso de diversos medios tecnológicos que facilitaran la comprensión y atrajeran el interés de los participantes. Las metodologías de enseñanza-aprendizaje se concibieron para ser construidas participativamente con todos los involucrados en el proceso educativo, respetando la cultura, idioma y facilitando la inclusión de grupos de mujeres quechua hablantes. Estas opciones laborales desarrolladas en el CETPRO se pensaron que debían ser reconocidas y aprobadas por las autoridades del sector educación de Huancavelica, certificándose formalmente. Con el objetivo de dar calidad a la formación técnica y adaptándose a la realidad contextual rural también se pensó en generar espacios pedagógicos especializados en campo para práctica. A través del CETPRO también se formuló la posibilidad de llevar a cabo estrategias de colocación de las y los egresados al mercado laboral local y extra local, mediante el autoempleo y oferta de servicios. Para favorecer el mantenimiento en los itinerarios formativos, se identificó que el centro debía tener plazas en régimen de internado evitando las deserciones por problemas de acceso y movilidad del alumnado, además de para poder adaptarse al calendario agropecuario y a las épocas de migración laboral obligadas para la manutención de la familia.

➢ Objetivos del Proyecto

Para el análisis sobre el grado de consecución de los objetivos y resultados planificados inicialmente, se han tenido como referencia los indicadores y actividades que se diseñaron en el proyecto para su formulación ante la entidad financiadora:

- ❖ OBJETIVO GENERAL: Contribuir a que jóvenes y adultos de ambos sexos del distrito de Yauli puedan decidir entre diferentes opciones laborales para modificar su situación de pobreza y mejorar su capacidad de agencia para el ejercicio de sus derechos.

- ❖ <u>OBJETIVO ESPECÍFI</u>CO: Jóvenes y adultos de ambos sexos de comunidades campesinas del distrito de Yauli desarrollan competencias laborales.

- ❖ <u>RESULTADOS</u>
  - o R1.- Servicios educativos de carácter técnico-productivo y organizativo pertinentes y de calidad para jóvenes y adultos de ambos sexos formalizados y funcionando en la zona de intervención del proyecto.
  - o R2.- Espacios de prácticas en campo (productivas, artesanales y de atención social) implementados y funcionando con fines pedagógicos.
  - o R3.- Estrategias de colocación de los y las egresadas a los mercados locales y extra locales, diseñadas, difundidas y exitosas (autoempleo y oferta de servicios).

- ❖ <u>ACTIVIDADES</u>
  - o Resultado 1

- Establecer convenios con las diversas instancias normativas y ejecutivas del Ministerio de Educación: Dirección de Educación superior y para el trabajo, Dirección Regional, Unidad de Gestión Local.
- Jornadas de trabajo con las organizaciones comunales, sociales y técnicas para establecer los criterios de selección de los y las candidatas para el CETPRO, enfoques de trabajo y vigilancia de las actividades educativas y de gestión del CETPRO.
- Establecer convenios interinstitucionales con Instituciones privadas y públicas vinculadas a la capacitación en las opciones laborales del CETPRO
- Implementación y adecuación del local del CETPRO para un internado mixto (dormitorios, baños, oficina, auditorio y talleres para 5 opciones laborales):
- Técnico/a en producción agropecuaria bajo riego tecnificado (Riego tecnificado)
- Técnico/a en producción de ganado menor (ovinos, cuyes y gallinas) (Pecuario ganado menor)
- Técnico/a en atención al niño menor de 3 años: nutrición y estimulación temprana (Atención a niño/a)
- Técnico/a en patronaje industrial y operatividad de máquinas de coser (Corte y confección),
- Técnico/ en producción artesanal e industrial de tejidos de punto: Patronaje, tejido con palitos, máquinas de tejer industriales y telares. (Tejidos)
- Puesta en marcha de los 5 módulos (currículo o contenidos) de las opciones laborales priorizadas con la participación rentada de especialistas y el dictado de: formación básica (1,000) horas, destinado a mujeres y varones adultos; avanzada (2,000 horas) orientado a jóvenes de ambos sexos; y finalmente, directivos/as.
- Talleres de capacitación para los instructores / Facilitadores en metodología constructivista, resolución de problemas. Se incluye capacitaciones fuera del ámbito del proyecto, en la orientación de reforzar sus capacidades.
- Diseño de las estrategias y formas de evaluación de la oferta curricular.
- Realización de talleres informativos con los miembros de la comunidad educativa (los padres y madres de familia, autoridades educativas, organizaciones de los y las participantes)
- Realización de estudios de línea de base, sobre capacidades de inicio de los y las participantes.
- Diseño del sistema de monitoreo y evaluación del CETPRO.
- Producción y reproducción de materiales de enseñanza-aprendizaje.

- Resultado 2
  - Instalación de reservorios y módulos de riego por aspersión
  - Instalación y construcción de cercos de pastos para ganado menor (ovinos y cuyes mejorados)
  - Establecimiento de los módulos de ovinos mejorados compuestos por un reproductor y 6 hembras.
  - Instalación de invernaderos de tamaño comercial
  - Implementación de PRONOEI como espacios pedagógicos

- Promoción de la constitución de pequeñas empresas familiares y grupales en razón de edad o de género.
- Asesoría y acompañamiento técnico a los y las participantes.
- Apoyo técnico en la elaboración de perfiles de proyectos

- Resultado 3
  - Puesta en marcha del Fondo Rotatorio Concursable
  - Realización de ferias de exposición y venta de los productos de los talleres de confecciones y tejidos locales
  - Incorporación en las ferias locales, provinciales y regionales, concurso de productos agropecuarios bajo riego tecnificado, producción en invernaderos.
  - Participación en los eventos demostrativos en fechas conmemorativas de derechos del niño con prácticas de juegos, elaboración artesanal de juguetes, papillas andinas para niños menores, entre otros
  - Desarrollo del curso avanzado de perfeccionamiento en diseño y acabado de prendas de confección y tejido artesanal
  - Desarrollo con los ganadores del concurso del fondo un curso de gestión empresarial, presentación personal, elaboración de Hoja de Vida, oferta de productos a comercializar, entre otros.
  - Realización de pasantías a Centros Educativos semejantes fuera de la localidad: Cusco, Cañete, Ancash.
  - Realización de intercambios de experiencias con Centros Educativos semejantes de la región Macro Centro: Junín, Ayacucho, Huancavelica e Ica (zonas rurales)
  - Elaboración y difusión de los productos educativos de la experiencia
  - Elaboración con los y las participantes de la oferta de presentación de sus competencias y productos para colocarse y colocarlos en la mira de los eventuales clientes.

➢ Población beneficiaria

El censo en 2007 correspondiente a la población del distrito de Yauli señalaba un total de 28,127 habitantes, de los cuales el 50.5% son mujeres y 49.5% son varones. Asimismo, se aprecia que más del 50% de la población es menor de 25 años. Estamos pues ante una población distrital eminentemente joven. El proyecto concentró como principal oferta de servicios educativos a los jóvenes de ambos sexos que no han culminado sus estudios primarios o secundarios por diversas causas. Potencialmente, aquellos que se encontraban en el rango de 15 a 24 años (5,678) y preferentemente y no exclusivamente a mujeres adultas entre 25 años y 49 años (6,638).

De esta población total se observa que un 88% vive en la zona rural (23,941 personas), según la siguiente distribución por sexo y grupo de edad:

POBLACIÓN TOTAL DEL DISTRITO DE YAULI

Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total
De 0 a 9 años	3,846	3,822	7,668
De 10 a 19 años	3,278	3,210	6,488
De 20 a 44 años	3,214	3,535	6,749
De 45 a 99 años	1,469	1,567	3,036
Total	11,807	12,134	**23,941**

Fuente: INEI. Resultados del censo 2007. Versión magnética
Elaboración: Consultora IED-CDA SISAY

La ocupación reconocida socialmente de los varones es la de trabajador agropecuario calificado (58%) y el no calificado o peón (25%). Sin embargo, en el caso de la mujer es exactamente inverso: no calificada (54%), artesanas (22%) y agricultora calificada (12%).

Atendiendo a los elementos descritos, las instituciones promotoras del Proyecto priorizaron como población beneficiaria directa a aquella perteneciente al ámbito de 4 comunidades (Ambato, Matipaccana, Chacarilla y Uchcus-Incañan) y a 7 sectores (Cañaypata, Izcucusana, Muyucancha, Chacarilla Centro, Uchcus Centro, Occotuna y Chuncana) del distrito de Yauli. El número total de beneficiarios directos corresponde a 1.120 personas, distribuidas de la siguiente manera:

- 770 pobladores
  - 143 varones adultos
  - 325 mujeres adultas
  - 89 varones jóvenes
  - 73 mujeres jóvenes
  - 70 niños pequeños y 70 niñas pequeñas

- 350 dirigentes y líderes, tanto varones como mujeres.

POBLACIÓN BENEFICIARIA DIRECTA

Comunidad	Total	ADULTOS		JOVENES		NIÑOS PEQUEÑOS	
		Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
Matipaccana- Muyucancha	44	3	5	6	10	10	10
Uchcus-Incañan 1: Occotuna	50	5	29	8	8		
Uchcus-Incañan 2: Centro	96	10	66	10	10		
Uchcus-Incañan 3: Chuncana	35	5	20	5	5		
Chacarilla 1: Virgen del Rosario	173	50	68	15	10	15	15
Chacarilla 2: Santa Teresita	145	40	50	15	10	15	15
Ambato: Izcucusana	126	15	56	15	10	15	15
Ambato: Cañaypata	101	15	31	15	10	15	15
Total	770	143	325	89	73	70	70
Directivas de organizaciones de mujeres	90		90				
Directivos de organizaciones comunales	120	100	20				
Directivos de comités de productores	80	40	40				
Líderes de organizaciones juveniles	60			30	30		
Total	350	140	150	30	30		
TOTAL	**1120**	283	475	119	103	70	70

Fuente: Datos recogidos para la elaboración de Expedientes y Fichas Técnicas e Informe de Línea de Base
Elaboración: Consorcio SISAY - IED

Por otro lado, se definió como población beneficiaria indirecta a aquella que se beneficiaría por estar en el ámbito del proyecto y accederían a los beneficios del incremento de la producción agropecuaria, los servicios para los niños pequeños y los jóvenes de ambos sexos.

POBLACIÓN BENEFICIARIA INDIRECTA

Comunidades	**Varones**	**Mujeres**	**Población Total**
Ambato: Cañaypata	120	140	260
Ambato: Izcucusana	70	80	150
Chacarilla	316	309	625
Matipaccana: Muyucancha	85	95	180
IncañanUchcus Centro	240	220	460
IncañanUchcusOccotuna	102	100	202
IncañanUchcusChuncana	70	69	139
Total	1003	1013	**2016**

Fuente: Datos recogidos para la elaboración de Expedientes y Fichas Técnicas e Informe de Línea de Base
Elaboración: Consorcio SISAY - IED

La selección de los beneficiarios y beneficiarias del proyecto se realizó de acuerdo a cada perfil ocupacional y mediante consultas con los actores que estarían involucrados en la gestión educativa del CETPRO, tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. Necesariamente con primaria completa y preferentemente con secundaria incompleta, no concluida por razones económicas o de mayoría de edad.
2. Preferentemente ser mujer
3. Preferentemente ser originarios de los sectores o barrios de las comunidades, es decir aquellos que han tenido limitado apoyo
4. Preferentemente ser de las comunidades en las cuales se han identificado espacios pedagógicos
5. Estar comprendido en el grupo de edad 18-24 años. Para las competencias básicas y los orientados a directivos, directivas y líderes juveniles de ambos sexos, se podrán incluir personas mayores de 25 años hasta menos de 50 años.

➢ Organizaciones ejecutoras y Actores implicados

La intervención evaluada ha sido desarrollada gracias al trabajo de varias instituciones (una española y dos peruanas) que han colaborado en mayor o menor medida, en unas u otras fases del ciclo del proyecto, para la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

En el siguiente cuadro se resume el rol inicialmente atribuido a cada una de estas instancias:

INSTITUCIÓN	ROL	RESPONSABILIDAD
MADRE CORAJE	➔ Apoyar técnicamente en la fase de formulación, búsqueda de financiación, seguimiento y evaluación del proyecto	➔ Gestionar la subvención y responder ante la AACID en todas las fases del proyecto. ➔ Supervisar la correcta ejecución técnica y administrativa del proyecto.
CONSORCIO (CDA – SISAY + IED)	➔ Ejecutar el proyecto ➔ Recabar los apoyos necesarios (técnicos, institucionales y financieros) para el desarrollo de las actividades	➔ Disponer del equipo técnico y humano necesario ➔ Favorecer la intervención con las otras instituciones implicadas ➔ Gestionar la subvención concedida
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI	➔ Liderar las acciones de desarrollo fortalecidas gracias a la intervención ➔ Impulsar los procesos de desarrollo local a través de las instancias existentes y fortalecidas	➔ Favorecer la intervención con las otras instancias implicadas ➔ Aportar económicamente la intervención
COMUNIDADES PARTICIPANTES	➔ Recabar los apoyos necesarios para el éxito de la intervención ➔ Involucrar a la población en el desarrollo del proyecto y en el aprovechamiento de las acciones emprendidas	➔ Favorecer la intervención con las otras instancias implicadas ➔ Aportar económicamente la intervención
UGEL HUANCAVELICA	➔ Formular, difundir y asesorar en la aplicación de la política y la normatividad educativa regional ➔ Regular y supervisar las labores educativas de las instituciones bajo su jurisdicción	➔ Poner a disposición del CETPRO el equipamiento y los recursos técnicos y económicos necesarios ➔ Garantizar su normalización legal para asegurar su titularidad estatal al finalizar el Proyecto
DRE HUANCAVELICA	➔ Promover la educación comunitaria en el ámbito del Departamento ➔ Integrar los distintos programas educativos regionales en una política orientada a nivel regional y coherente con las disposiciones nacionales	➔ Asegurar la prestación de los servicios educativos del CETPRO en el marco de la legalidad vigente

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADAS

La metodología empleada en la evaluación final ha seguido en todo momento los procedimientos y criterios de la investigación científica. Para ello, se definieron un conjunto de características por su valor y aproximación objetiva a la realidad específica que debía ser investigada.

A continuación se describen las características de la metodología implementada:

- **Complementariedad de técnicas de investigación**: La combinación de las técnicas permitió que los informantes reflexionaran sobre la afirmación que ofrecen, buscando de esta manera que los datos recopilados tuvieran un mayor nivel explicativo que permita de esta manera generar una mayor comprensión sobre los hechos a investigar.

- **Motivadora de la participación**: La presente investigación ha pretendido involucrar a diversos actores participantes en el proyecto para obtener de esta forma su apreciación sobre el proyecto y de esta manera reflejar sus experiencias, necesidades e intereses.

- **Ejecuta acciones de retroalimentación**: Se han compartido los diversos productos de la investigación con el equipo encargado de la supervisión de la consultoría a fin de establecer mejoras sobre el proceso.

- **Estrategia que busca la confiabilidad de la investigación**: Se ha procurado que la medición se realizara y registrara principalmente in situ a fin de contrastar la información documental con los hechos.

- **Reflexiva**: Se buscó que los actores fueran capaces de discernir el efecto e impacto del proyecto.

- **Documental**: El análisis se ha realizado constatando la información que se presenta en las fuentes documentales del proyecto y las tendencias encontradas a nivel cualitativo.

La evaluación de la intervención propuesta, por sus características, se fundamentó en las siguientes técnicas metodológicas:

- ✓ Estudio y análisis de la documentación generada por el Proyecto. El análisis de las denominadas "fuentes secundarias" ayudó a conocer de manera certera el objeto de evaluación así como el contexto en el que se desenvolvió el Proyecto, resultando fundamental para la detección de los informantes clave.

- ✓ Observación directa de la realidad y comprobación in situ. El objetivo fue el de comprender los diferentes procesos llevados a cabo. Durante el trabajo de campo se produjo la información de calidad necesaria, cuantitativa y cualitativa, para cubrir la información expresadas en las "preguntas y niveles de evaluación" utilizando las herramientas previamente diseñadas.

- ✓ Entrevistas de diferente tipo (estructuradas, de formato abierto) dirigidas principalmente a los siguientes actores relevantes:

    - informantes clave de la institución responsable: Representantes institucionales implicados en la intervención y cualquier otro que se estimó oportuno por parte del equipo evaluador y/o de la propia AMC.
    - informantes clave de los socios locales: Equipos directivos y técnicos de las instituciones implicadas directamente en el desarrollo del Proyecto (CDA-SISAY e IED); equipos directivos y técnicos de las instancias promotoras de la intervención.
    - población beneficiaria: Se pensó en seleccionar indistintamente a personas concretas así como a grupos de beneficiarios/as usando los criterios de relevancia y representatividad. Se trató de priorizar el uso de metodologías participativas, que permitieran rescatar las percepciones de los colectivos beneficiarios y su grado de satisfacción. De igual modo se identificaron técnicas y medidas prácticas dirigidas a promover y garantizar la adecuada participación de las mujeres en el proceso de evaluación.

En total se ha contactado con 7 miembros de los equipos de las instituciones responsables del proyecto, 4 técnicos/as contratados/as para la implementación de la intervención, 7 organizaciones económicas/sociales, 12 funcionarios y/o autoridades regionales, locales y comunitarias, 5 exalumnos/as del CETPRO y 37 padres y madres de antiguos/as alumnos/as del CETPRO.

El equipo evaluador considera adecuado mencionar en este sentido que las instituciones promotoras de la evaluación pusieron en marcha los mecanismos de convocatoria necesarios y oportunos para el contacto con todos los actores implicados. Las coordinaciones fueron oportunas y el apoyo logístico fue el más adecuado, lo que contribuyó decisivamente a que la investigación pudiera alcanzar los resultados deseados. El mayor problema en cuanto al levantamiento de información se tuvo con el colectivo de exalumnos/as, ya que no acudieron oportunamente a la convocatoria que se les remitió por parte de SISAY. Es este un aspecto que escapa al control de las instituciones ejecutoras y por tanto así se debe mencionar en este informe de evaluación.

En el siguiente cuadro se enumeran las instancias que proveyeron de información durante el trabajo de campo para la presente evaluación:

Tipo de actor	Persona / Cargo	Institución	Técnica
Informantes clave (institución responsable)	Responsable del área de Proyectos de Desarrollo en España	Madre Coraje	Entrevista (vía skype - telefónica)
	Coordinador de proyectos en Perú	Madre Coraje	Entrevista (en Lima)
	Representante en Huancavelica en 2009	Madre Coraje	Entrevista (en Lima)
	Representante en Huancavelica en 2010 y 2011	Madre Coraje	Entrevista (vía Skype)
	Representante en Huancavelica en 2012	Madre Coraje	Entrevista (en Lima)
Informantes clave (socios locales)	Responsable de proyectos	CDA - SISAY	Entrevista
	Responsable de proyectos	IED	Entrevista (en Lima)
	Coordinador del proyecto en 2012	CDA – SISAY	Grupo Focal
	Administradora del CETPRO	CDA - SISAY	Grupo Focal
	Promotora gestión empresarial	CDA – SISAY	Grupo Focal
	Promotor de cursos transversales	CDA - SISAY	Grupo Focal
Informantes clave (autoridades locales)	Alcalde	Municipalidad de Yauli	Entrevista
	Gerente de Desarrollo Social	Municipalidad de Yauli	Entrevista
	Gerente de Desarrollo Económico	Municipalidad de Yauli	Entrevista
	Sub-Gerente de Educación	Municipalidad de Yauli	Entrevista
	Dirigentes comunitarios	Comunidad de Ambato	Grupo Focal
	Dirigentes comunitarios	Comunidad de Matipaccana	Entrevista
	Responsable de Educación básica alternativa y técnico-productiva	UGEL de Huancavelica	Entrevista
	Responsable de Educación básica alternativa y técnico-productiva	DRE de Huancavelica	Entrevista
	Director	CETPRO Yauli - Ambato	Entrevista
	Director	Colegio Julio C. Tello	Entrevista
	Director	CETPRO Pedro Paulet	Entrevista
	Director/a	CETPRO San Cristóbal	Entrevista
Población beneficiaria	Jóvenes de ambos sexos alumnos/as del CETPRO (beneficiarios directos)	5	Encuesta / Grupo Focal
	Familiares del alumnado (beneficiarios indirectos)	37	Grupo Focal

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA

En este capítulo se presentarán los resultados de la evaluación realizada al Proyecto. La presentación de dichos resultados se hará de acuerdo a los criterios que, como se ha señalado anteriormente, la institución promotora de esta evaluación definió en sus Términos de Referencia.

El equipo evaluador plantea, no obstante, que resulta pertinente incorporar el criterio de la "cobertura" en el análisis de otros criterios que se desprenden de la evaluación, al considerar que las variables que se debían evaluar están contempladas en dichos otros apartados. Ello se ha realizado, por supuesto, sin que ello suponga menoscabo alguno de la respuesta a las preguntas de evaluación planteadas por AMC en los TdR que dan origen a esta evaluación.

➢ PERTINENCIA

A continuación se presentan los hallazgos de la investigación referidos a la pertinencia del proyecto, que en términos generales trata de medir el grado de adecuación de objetivos y resultados de la intervención al contexto en que se realiza.

Para ello, se ha analizado la calidad del diseño previo a la ejecución del proyecto y el ajuste del proyecto a las prioridades del país, a nivel local y nacional. Se ha evaluado, por un lado, la orientación del proyecto, es decir, su lógica interna y su enfoque en función de la realidad específica y de los problemas que trata de enfrentar; por otro lado, se ha evaluado la coherencia de la propuesta, entendida como la estrategia de respuesta y atención a las necesidades de la población. Un aspecto importante de este análisis es la evidencia de las capacidades locales aprovechadas.

Variable 1: Adecuación del proyecto a las prioridades locales

- Tal y como se señaló en el documento de formulación del Proyecto presentado a la AACID, Perú se caracteriza por unos índices de calidad educativa muy bajos en todos los niveles, tanto de aprendizaje como de infraestructura, equipamiento y oferta de servicios. Estos índices además se acentúan considerablemente conforme nos alejamos de las grandes ciudades de costa y nos adentramos en las zonas rurales de montaña o en la selva, lugares donde encontramos una diversidad cultural y lingüística importante.

- A nivel estatal, en las últimas décadas se ha logrado introducir en la agenda política de los diferentes Gobiernos la mejora de la cobertura y de la calidad educativa de los servicios que brinda el Estado. Esta necesidad de converger en una mayor y mejor voluntad política tuvo su corolario en el denominado "Acuerdo Nacional"[1] de 2002, que señalaba la necesidad de garantizar el acceso universal a una educación

[1] El Acuerdo Nacional nació como una propuesta que reunió a los partidos políticos con representación en el Congreso, organizaciones de la sociedad civil con representación nacional y el Gobierno para establecer Políticas de Estado sobre temas de interés nacional que permitieran construir una democracia basada en el diálogo y la justicia.

integral, pública, gratuita y de calidad que promueva la equidad entre hombres y mujeres, afiance los valores democráticos y prepare ciudadanos y ciudadanas para su incorporación activa a la vida social. Con este objetivo el Estado adquirió determinados compromisos en el ámbito educativo, entre los cuales se señaló específicamente el de "*promover la educación de jóvenes y adultos y la educación laboral en función de las necesidades del país*".

- A nivel gubernamental, y como consecuencia de los compromisos recogidos en el Acuerdo Nacional, el Ministerio de Educación elaboró el "Plan Educativo Nacional 2021", donde se encuentran los lineamientos de política para cada nivel educativo del sistema vigente, de entre los cuales rescatamos el relacionado con la formación ocupacional: *"Fortalecer la educación técnico-productiva articulada con áreas claves del desarrollo. Esta política tiene la finalidad de mejorar la educación técnico-productiva para el desarrollo brindando facilidades de formación y certificación en áreas clave para el desarrollo, así como de captar, integrar y valorizar los saberes locales y aquellos cultivados en la práctica"*. Este compromiso se concretaba en los siguientes acuerdos gubernamentales:

    - Promoción en todos los ámbitos de enseñanza técnico-productiva de competencias laborales básicas, capacidades emprendedoras y autoestima positiva, así como de capacidades para la obtención de microcréditos.

    - Programa de difusión de las ventajas de una formación técnico-productiva de calidad y de las carreras requeridas en la región, promoviendo la valoración social de carreras de tecnología.

    - Plan de acreditación de los Centros de Educación Técnico Productivos (CETPRO), anteriormente llamados CEO (Centro de Educación Ocupacional) con estándares de calidad y en vinculación con programas de fortalecimiento en infraestructura, equipamiento, presupuesto y calificación de su personal.

    - Convenios de CETPRO con institutos superiores tecnológicos acreditados para completar programas de formación profesional, previa compatibilización de programas.

    - Captación de personas de la comunidad poseedoras de saberes destacados en diversos ámbitos para elevar la calidad de la formación ofrecida por los CETPRO.

    - Promoción de convenios entre CETPRO acreditados y empresas para brindar cuadros técnicos en oficios prioritarios para el desarrollo y demandas de la región; y brindar capacitación laboral a los trabajadores de las PYMES.

    - Promoción de la certificación por parte de SINEACE de las competencias laborales de personas identificadas en los CETPRO que desempeñen trabajos productivos aprendidos en la práctica.

- A nivel regional, en 2005 se elaboró el "Plan Educativo Regional" (PER) de Huancavelica, donde se señaló específicamente en su objetivo número 2 la necesidad de "*lograr aprendizajes de calidad para elevar el nivel del desarrollo de*

capacidades, a partir de una educación intercultural, bilingüe y productiva que, en función a la diversidad, identidad e integración regional y partiendo de la fortaleza de sus saberes culturales, haga posible que los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos huancavelicanos desarrollen sus capacidades básicas y potencialidades para que se inserten en el mundo productivo, erradicando todo tipo de prácticas discriminatorias y orientándose hacia la transformación de la sociedad".

- A este esfuerzo de planificación y de desarrollo a nivel regional vinieron a sumarse los esfuerzos de descentralización del Estado central, que se plasmaron en el fortalecimiento de los gobiernos regionales. En este sentido, en Huancavelica se cuenta con la Dirección Regional de Educación, una de cuyas principales funciones (en lo que compete al presente Proyecto evaluado) es la de aplicar estrategias alternativas orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos que brindan las instituciones y programas educativos de Educación Básica Regular, Básica Especial, Básica Alternativa, Técnico-Productiva y Comunitaria de su jurisdicción.

- Ya en el nivel municipal, la Ley de municipalización de la educación de 2003 señaló asimismo en su artículo 83 un catálogo de aquellas competencias que ostentarían las municipalidades (en materia de educación, cultura, deportes y recreación) compartidas con el Gobierno nacional y con el Gobierno regional:

    - Promover el desarrollo humano sostenible en el nivel local, propiciando el desarrollo de comunidades educadoras.

    - Diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo de su jurisdicción, en coordinación con la DRE y las UGEL, según corresponda, contribuyendo en la política educativa regional y nacional con un enfoque y acción intersectorial.

    - Promover la diversificación curricular, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica.
    - Monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, en coordinación con la DRE y las UGEL, según corresponda, fortaleciendo su autonomía institucional.

    - Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales educativos de su jurisdicción de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional concertado y al presupuesto que se le asigne.

- En el caso del Distrito de Yauli, su Plan de Desarrollo Concertado señalaba los altos índices de la zona en cuanto al analfabetismo (mayor en las mujeres), la deserción escolar, el desempeño profesional que no responde a las necesidades y carece de calidad con escasa sensibilidad sobre la importancia de la educación, la discriminación de género y el bajo rendimiento escolar. Igualmente se ponía en evidencia la escasa implementación de infraestructura y equipamiento para alcanzar una oferta de servicios educativos que cumpla con ampliar la cobertura educativa en todos los niveles y la calidad educativa, preferentemente en las comunidades más alejadas del Distrito.

- Dentro de este Plan, el Proyecto objeto de la presente evaluación se insertó en el eje de Desarrollo Social, cuyo objetivo estratégico establecía el *"Lograr el desarrollo*

integral del capital humano", priorizando en segundo lugar la educación después de la seguridad alimentaria. Es en esta focalización y en la adecuación a las políticas establecidas como prioritarias por la población de la zona de intervención donde el Proyecto encuentra su nivel máximo de adecuación y de armonización con dichas políticas públicas.

Variable 2: Pertinencia de la propuesta planteada

- Del análisis participativo que en 2009 se hizo de la realidad de la zona de intervención (el distrito de Yauli y las comunidades y sectores aledaños) las instituciones ejecutoras del Proyecto identificaron un problema central: las escasas oportunidades de educación pertinente para jóvenes y adultos de ambos sexos. Como causas fundamentales de dicha problemática se enumeraron las siguientes:

    - Los espacios formativos a los que accedían los jóvenes de ambos sexos y en particular las mujeres, limitaban el desarrollo de sus capacidades técnico-productivas y sociales.

    - Las ofertas educativas existentes eran generalistas y no formaban para el trabajo en el contexto rural y urbano de la región.

    - Las mujeres tenían un acceso limitado a la información de cambios tecnológicos y al uso óptimo de recursos escasos.

    - Persistían métodos memorísticos en la enseñanza técnico-productiva.

    - El equipamiento de los centros educativos técnico-productivos era escaso.

- Atendiendo a esta problemática, el Proyecto pretendió focalizar su intervención a través de la promoción de servicios educativos de calidad para jóvenes y adultos (de ambos sexos) mediante estrategias innovadoras y pertinentes. En este sentido, se pretendió incidir en la población joven de ambos sexos, ya que se identificó que son los que menos atención y protagonismo tienen en las zonas alto andinas del departamento de Huancavelica. Al interior del grupo, ser joven, no tener experiencia y ser mujer, escasamente valorada, influye en las decisiones que los adultos o la misma localidad tomen para invertir en capital humano.

- A la hora de diseñar objetivos y resultados alcanzables para el Proyecto, las instituciones que participaron en la formulación optaron por concentrar sus propuestas de intervención en torno a las siguientes variables:

    - Equipamiento de centros educativos (inexistentes en el distrito) destinados al trabajo y la producción.

    - Diseño de un programa que busca innovar mediante una combinación del enfoque intercultural con metodologías constructivistas, potenciación de habilidades sociales, enfoque de derechos y aspectos pragmáticos como horarios y temporadas que aseguren una asistencia regular en el CETPRO y una fuerte motivación por el cambio, básicamente pensando en los jóvenes.

- Construcción y equipamiento de espacios pedagógicos para agilizar con la práctica la captación de contenidos significativos

- Desarrollo de estrategias de colocación y oferta de productos, utilizando los medios de difusión existentes y aprehendidos mediante el trabajo en habilidades comunicativas.

- Como consecuencia de esta focalización de las acciones en la problemática en la que se pretendía incidir, el Proyecto concentró sus esfuerzos en la consecución de los 3 resultados de desarrollo que ya se mencionaron en un apartado anterior:

  - Favorecer el acceso de jóvenes y adultos de ambos sexos a servicios educativos integrales y pertinentes, formalizados en un CETPRO.

  - Implementar y validar una propuesta educativa integral para jóvenes y mujeres, orientada a la generación de estrategias productivas diversificadas.

  - Diseñar y difundir estrategias de colocación de las y los egresados al mercado local y extra local (autoempleo y oferta de servicios).

- Desde el análisis de la pertinencia, el equipo evaluador considera que la definición de la problemática en la zona y la focalización en aquellos aspectos donde un proyecto de estas características podía incidir fueron ambas muy adecuadas. Las deficiencias que se diagnosticaron en su momento constituían elementos clave que frenaban estrategias de desarrollo social, económico y cultural. En ese sentido, el fortalecimiento de la red de CETPRO en la zona de intervención se convertía en una dinámica positiva y, a la vez, innovadora con respecto a otras experiencias similares en la región.

- La propuesta planteada (creación de un CETPRO en una zona rural donde la población tenía escasas posibilidades de acceso a un centro de estas características en un lugar próximo, la dotación de un equipamiento adecuado y competitivo, la instalación de un centro experimental para las prácticas agropecuarias y de riego tecnificado, la creación de materiales didácticos basados en enfoques basados en derechos –interculturalidad, medioambiente, género) son perfectamente relevantes para un enfoque de desarrollo y resultan pertinentes y coherentes con las estrategias de fortalecimiento del tejido social y económico que se estaban planteando en la zona de intervención.

- No obstante lo anterior, el equipo evaluador detectó dos factores clave que resultaron (ya en la ejecución del Proyecto) negativos para la adecuada implementación de la intervención:

  - Los *medios* que se plantearon para poner en marcha el Proyecto fueron los adecuados en términos de recursos humanos (personal para la gestión del Proyecto y docentes para la oferta educativa) y en términos de recursos materiales (equipamiento para las distintas especialidades y fondos suficientes para garantizar la asistencia del alumnado a través de la subvención para la movilidad y la alimentación). Sin embargo, un recurso

fundamental como era el de las instalaciones físicas para el funcionamiento del propio CETPRO en sí no fue tomado en cuenta en el momento de la formulación. Así, el hecho de que la formulación planteara desde sus inicios el funcionamiento de un centro sin una ubicación física determinada lastró (como veremos en puntos posteriores del presente informe) una intervención que, de otra manera, hubiera tenido un desarrollo mucho más dinámica y, por ende, unos mayores niveles de impacto y de sostenibilidad.

- Los resultados que se diseñaron en la formulación (y que señalamos anteriormente) contemplaban la *empleabilidad* como un elemento más en la consecución de los objetivos de desarrollo. Sin embargo, una intervención de estas características debe basar su lógica interna en la consecución de este objetivo como un fin en sí mismo, y no como un resultado más. Esta circunstancia (como también señalaremos más adelante) lastró también de manera decisiva el impacto que se hubiera podido dar de haberse fortalecido más este componente, posicionándolo desde una perspectiva más protagónica.

Variable 3: Caracterización de la población beneficiaria

- El presente Proyecto realizó un análisis certero sobre la caracterización de la población en la zona de intervención (rangos de edad, distribución por género, orientaciones vocacionales, distribución profesional, etc.). En ese sentido, la identificación y la posterior formulación plantearon de manera adecuada cuál era el colectivo de población beneficiaria directa (1.120 personas, jóvenes y adultos/as de ambos sexos de las comunidades donde se pretendía incidir) así como la población indirectamente beneficiada.

- No obstante este análisis y la justificación del mismo en el momento de la formulación, las instituciones responsables de la misma (y, por ende, del Proyecto en su conjunto) no plantearon de manera clara y precisa si el objetivo del Proyecto era que la totalidad de dicho colectivo (las 1.120 personas) fueran las se esperaba que participaran activamente de los servicios educativos ofertados a través del CETPRO. Como analizaremos más tarde, el total de población de la zona de intervención que finalmente se matriculó en alguno de los cursos lectivos (entre 2010 y 2012, ambos inclusive) fue de 306 personas. A las mismas debemos sumar los 180 jóvenes y adultos que se matricularon en el "curso de verano" ofertado entre enero y febrero de 2012. En consecuencia, el volumen total de población directamente atendida por el CETPRO fue de 486 personas, es decir, un 43% de la población identificada como potenciales beneficiarios/as directos/as.

- En cualquier caso, sí resulta reseñable (en términos de pertinencia y relevancia en el diseño), la coherencia entre la formación ofertada y las necesidades de los diferentes grupos atendidos. Las especialidades que se plantearon desde un inicio han sido consideradas por la población de la zona como las más adecuadas para responder a sus demandas, así como también por las instituciones públicas que pretendían que la formación técnico-productiva pudiera, por un lado, formalizar los saberes empíricos de la población y, por otro lado, profundizar en los mismos y profesionalizarlos desde una educación con enfoque integral

➢ EFICACIA

El concepto de eficacia involucra la valoración sobre el grado de consecución de los objetivos y resultados inicialmente previstos en la población beneficiaria, en función al mérito o importancia de la misma sobre el proyecto. Es decir, no sólo se comprueba el cumplimiento por sí mismo, sino que también se valoran los resultados alcanzados de acuerdo a las expectativas esperadas por los ejecutores y beneficiarios/as del proyecto.

La eficacia se ha medido a través de información primaria y secundaria, a fin de constatar el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados, tomando como referencia las evidencias que el Proyecto ha generado frente a la percepción de la población beneficiaria sobre los servicios implementados.

Variable 1: Calidad de los objetivos planteados

- Tanto el Objetivo General como el Objetivo Específico planteados desde el Proyecto suponen retos realistas y alcanzables y, por tanto, se convierten en elementos fácilmente verificables y constatables en cuanto a su grado de cumplimiento.

- No obstante lo anterior, cabe recordar que según la metodología del Enfoque de Marco Lógico (en adelante, EML), que fue la utilizada por las instituciones promotoras de la intervención, el Objetivo General debe aludir a aquellos cambios últimos sobre los que el Proyecto pretende incidir en el largo plazo, mientras que el Objetivo Específico debe reflejar el logro real de una nueva situación en la que el problema central del grupo beneficiario ha sido solucionado. Atendiendo a estas premisas, debemos constatar que la formulación de ambos objetivos en la matriz de planificación del Proyecto no atendieron a esta diferenciación.

    - El <u>Objetivo General</u> se planteó como un cambio perfectamente "asumible" desde el punto de vista del ámbito de intervención del proyecto (es decir, dicho cambio podía ser "exigido" a las instituciones ejecutoras). La constatación de su logro podía evidenciarse en el corto plazo y la instancia principalmente responsable de alcanzarlo era, de hecho, la propia instancia que elaboró la formulación. En ese sentido, su diferenciación con la definición del Objetivo Específico es demasiado vaga.

    - El <u>Objetivo Específico</u> sí se planteó como un cambio evidenciable con la intervención del Proyecto. Se formuló como un cambio real y alcanzable con los medios puestos a disposición de la intervención y, por tanto, sí se constituía en un elemento fácilmente mensurable y justificable.

- Como ya se mencionó anteriormente, el elevado grado de pertinencia del Proyecto evaluado tiene también su correlación con la definición de los objetivos general y específico. Se ha podido constatar que la concreción de la problemática y de la respuesta que se pretendió dar a la misma fue adecuada.

- En ese sentido, el equipo evaluador quiere evidencia la elevada adecuación que existe entre la formulación de los objetivos con, por un lado, la demanda de la

población local y, por otro lado, las políticas de las instituciones de la región y del distrito.

Variable 2: Calidad de los resultados planteados

- La formulación de los resultados (definidos como aquellos productos que el Proyecto debe ofrecer a la población beneficiaria para la consecución del Objetivo Específico que se planteó) fue realizada de manera integral, al abarcar los mismos todos los ejes de la respuesta a la problemática identificada, a saber:
    - Una oferta educativa de calidad funcionando en la zona de intervención.
    - Unos espacios de prácticas en campo implementados y acordes con las especialidades ofertadas desde el centro educativo.
    - Una estrategia de colocación del alumnado en opciones laborales heterogéneas.
- A pesar de esta integralidad en el enfoque de desarrollo propuesto, sí se evidencia un elemento clave para asegurar el éxito de una iniciativa de estas características: que el resultado que hacía referencia a la "empleabilidad" de los/as alumnos/as del CETPRO tuviera una mayor entidad y relevancia. Este resultado (o producto) en realidad debería haberse erigido quizás como un "objetivo específico" en sí mismo, dada la importancia de conseguir este aspecto por encima de aquellos otros que tenían un carácter eminentemente formativo.
- La equiparación en cuanto a la importancia entre los tres resultados planteados señaló, en la práctica, una lógica vertical y horizontal que no respondía a lo que debería haber sido el reto fundamental de la intervención: asegurar un mayor y mejor nivel de empleabilidad del alumnado egresado. De esta manera, al encasillar este elemento (crucial para una intervención donde la educación técnico-productiva se debe plantear como un instrumento para la consecución de mayores niveles de desarrollo y no como un fin en sí misma) como un resultado más entre los restantes se logró un efecto no esperado: que el impacto de la formación sobre la mejora en la empleabilidad del alumnado no fuera debidamente medido ni priorizado por el equipo del Proyecto.
- Por otro lado, las actividades planteadas para la consecución de los resultados planteados también adolecieron de determinados elementos que complejizaron los mecanismos de gestión y, por ende, la futura sostenibilidad de la intervención:
    - Una excesiva *dependencia de la cooperación internacional* para la gestión exitosa de un proyecto de estas características.
        - Desde el Proyecto se subvencionó la movilidad de los/as alumnos/as que vivían en comunidades alejadas, así como también la alimentación y los materiales con los que se trabajaba en las diferentes especialidades.

- En el caso de la movilidad de los/as estudiantes, en la formulación inicialmente se planteó que este elemento era crucial para poder garantizar el acceso al CETPRO fundamentalmente de las mujeres de la zona (ya que inicialmente la intervención pretendía focalizarse en dicho colectivo). No obstante, cuando se decidió abandonar este enfoque de género marcado y "abrir" la intervención a todos los grupos de edad y para ambos sexos no se acompañó con una revisión de este servicio de gratuidad en la movilidad. Es constatable que esta provisión de desplazamiento gratuito tuvo un impacto positivo en la matriculación y en el desempeño del alumnado, pero marcó una dependencia posterior difícilmente mensurable en el momento de la realización de la presente evaluación.

- Un *enfoque demasiado ambicioso* en algunos aspectos fundamentales de la intervención:

  - La formulación marcó la propuesta de que en el CETPRO funcionara un "internado", para lo cual estaba previsto que se habilitaran dormitorios, cocina y comedor. Si bien es cierto que la inversión planteada era mínima (ya que se consideraba contar con un local cedido por la municipalidad), en la práctica esta modalidad no se contempló. Las características propias del alumnado (fundamentalmente adulto, con cargas y responsabilidades familiares y/o profesionales) hicieron que no resultara pertinente esta inversión ni esta modalidad de apoyo educativo.

  - La formulación también planteó la existencia de un "fondo rotatorio" para apoyar aquellas iniciativas emprendedoras que pudieran tener una especial relevancia. No obstante, varias circunstancias evidenciaron la necesidad de replantear esta actividad, que pasó a tener un formato diferente (un "fondo donación"), de menor cantidad y con un mecanismo de gestión mucho menos profesionalizado y, por ende, con un significativo menor impacto.

Variable 3: Eficacia en la consecución de los resultados

- Aunque el objetivo de la presente evaluación no es el de evidenciar los resultados alcanzados con la intervención (ya que para ello se han elaborado los preceptivos informes de seguimiento y final del proyecto, donde se da cuenta de los cambios generados con la intervención), sí consideramos oportuno señalar algunos hitos que pueden ayudar a comprender mejor la naturaleza de la propuesta, su desarrollo en la práctica, y los resultados conseguidos. A continuación los iremos presentando según los diferentes resultados propuestos.

  - En el <u>Resultado 1:</u>

    - Cumplimiento del resultado: Se considera que los servicios educativos pertinentes y de calidad fueron finalmente implementados y se formalizaron durante el período de ejecución. No obstante, no podemos

considerar que el cumplimiento de este resultado es totalmente satisfactorio, ya que la formalización de dicha actividad formativa se consiguió en un momento tardío y con consecuencias significativas sobre el último año académico y, por ende, del curso actual (2013), donde al cierre del presente informe aún se constatan debilidades estructurales que impiden el correcto funcionamiento de la actividad educativa del CETPRO.

- Cumplimiento de los indicadores previstos: Se incrementó de manera progresiva la matrícula en los diferentes años académicos, así como también se logró generar empleabilidad en el alumnado de diferentes modalidades formativas.

- En el Resultado 2:

  - Cumplimiento del resultado: Se considera que los espacios de prácticas en campo fueron debidamente implementados y funcionaron correctamente.

  - Cumplimiento de los indicadores previstos: Se lograron los rendimientos previstos en las parcelas demostrativas, así como también se pudo constatar el incremento de las habilidades técnicas de los/as alumnos/as para las diferentes especialidades.

- En el Resultado 3:

  - Cumplimiento del resultado: No se tiene constancia de que se diseñara una estrategia concreta para favorecer la empleabilidad del alumnado (más allá de las actividades previstas y que consistieron en una suma de esfuerzos coherente pero no integral). Por otro lado, y como elemento clave (que analizaremos posteriormente), no existe una constancia clara ni sistematizada sobre cuáles han sido los efectos reales de dicha estrategia de promoción de la empleabilidad; no se tienen cifras ni detalles de cuáles fueron las personas que finalmente mejoraron sus condiciones de empleabilidad (por cuenta propia o ajena). Como consecuencia, el equipo evaluador no ha podido constatar el adecuado cumplimiento de este resultado.

  - Cumplimiento de los indicadores previstos: El equipo evaluador no ha podido constatar la existencia de ningún elemento sistematizado que pueda dar cuenta del cumplimiento de los indicadores formulados, ya que no se tiene constancia ni de cuántas personas lograron emplearse por cuenta ajena ni de cuántas personas lograron generar su propio empleo como consecuencia del accionar del CETPRO. Por otro lado, tampoco se ha podido evidenciar cuál es el grado de satisfacción que deberían expresar los demandantes de servicios locales y extra locales con relación a la calidad de los servicios del centro. En consecuencia, y a falta de dicha verificación de los indicadores planteados, no podemos corroborar el cumplimiento de los indicadores previstos.

Variable 4: Diseño de los factores externos

- Los factores externos se definen como aquellos acontecimientos, situaciones o decisiones que, estando al margen del ámbito de competencia o del control interno del Proyecto, tendrán una incidencia real sobre el mismo y, por tanto, condicionarán su éxito. En este sentido, en la formulación de la intervención evaluada, se contemplaron las dos variantes posibles para estos factores:

    - Hipótesis o supuestos (variables positivas)
    - Riesgos o presunciones (variables negativas)

- En el caso de las hipótesis, para cada elemento de la matriz de planificación (objetivo general, objetivo específico y resultados) se definieron una serie de supuestos que, con carácter general, respondían adecuadamente a la definición de aquellos elementos que debían darse para favorecer el éxito de la intervención. No obstante, el equipo evaluador ha podido constatar dos debilidades en la identificación de dichos supuestos:

    - Se definieron supuestos que no tenían la relevancia suficiente como para ser reflejados en la matriz de planificación al mismo nivel que el resto de hipótesis (por ejemplo la alusión específica a la demanda de servicios de dos especialidades concretas sin que se nombren a las demás no se justifica). Únicamente deberían incluirse en la matriz las hipótesis relevantes para el proyecto y, por tanto, aquellas cuya evolución sea conveniente seguir con atención.

    - No se identificaron supuestos clave que debían darse en cualquier caso para asegurar el éxito de la iniciativa, y que en la ejecución del proyecto de hecho se convirtieron en elementos que afectaron negativamente sobre el impacto de la intervención (por ejemplo no se señaló como supuesto que las autoridades públicas a nivel de UGEL y DREH debían apropiarse de la iniciativa y garantizar, en consecuencia, su formalización y posterior sostenibilidad por la vía de la oferta educativa pública).

    - La definición de los supuestos no se corresponde con el nivel al que va asociado cada uno de ellos. Por ejemplo, en el caso del Objetivo General deberían haberse identificado hipótesis de "cuarto nivel", es decir, aquellas necesarias para que el logro de dicho objetivo permanezca en el tiempo. Sin embargo, las hipótesis definidas no eran relevantes para la permanencia futura del objetivo general.

- En el caso de los riesgos, se trata del "reverso" de las hipótesis o supuestos, esto es, la probabilidad de que éstos no se cumplan. Por ello, sólo se debería haber hecho mención a los riesgos vinculándolos a las correspondientes hipótesis positivas que se creía que se iban a dar en el entorno del proyecto para que sea posible alcanzar su objetivo. No obstante, en la formulación no se planteó esta equivalencia o correspondencia entre los riesgos y las hipótesis planteadas en la matriz de planificación y por ello la definición de los mismos no se considera completa ni útil para la programación y posterior implementación de la intervención.

- En cualquier caso, sí es necesario reseñar las adecuadas medidas de neutralización que se plantearon para los riesgos identificados. Haberlos dividido según el actor y haber planteado diferentes acciones que deberían darse en términos de la gestión de la intervención para minimizar los riesgos asumidos se valora de manera muy positiva.

Variable 5: Calidad del diseño de los indicadores, fuentes de verificación y datos de la línea de base

- La formulación de los indicadores objetivamente verificables en la matriz de planificación del Proyecto resultó acertada, por varios motivos:
    - Expresaban de una manera inequívoca, no sujeta a interpretaciones, el nivel de logro esperado para cada uno de los objetivos y de los resultados incluidos en la matriz.
    - No se colocaron indicadores de este tipo en el nivel de las actividades.
    - Proporcionaban información sobre calidad, cantidad, tiempo y población afectada.
- La ausencia, no obstante, de determinadas fuentes de verificación para el caso de algunos indicadores (fundamentalmente aquellos que hacían referencia al impacto del Proyecto en la empleabilidad de los/as estudiantes egresados/as) provocaron una merma importante en la medición de los logros acometidos desde la intervención. Así, la falta de elementos de medición sistemáticos y ordenados sobre el acceso a ocupaciones mejor remuneradas por parte del alumnado egresado revirtió en un problema en cuanto a calcular qué impacto había tenido el Proyecto a la hora de generar un incremento en las opciones laborales (y, en consecuencia, del nivel de vida) de la población atendida. En este sentido, la ausencia de un Sistema de Seguimiento y Monitoreo adecuado y específico para esta intervención resultó clave para poder medir el logro de determinados indicadores.
- Por otro lado, la realización de una Línea de Base resultaba un elemento crucial para la medición de determinadas dinámicas socio-culturales y educativas a las que la intervención debía fortalecer y reforzar. Sin embargo, el equipo gestor de la intervención no pudo culminar la realización de dicho análisis de forma adecuada y ello revirtió negativamente en la concepción de la intervención y, en consecuencia, en la medición de los logros y del impacto final. El equipo evaluador pudo constatar que el esfuerzo por contratar un equipo de investigadoras que realizaran dicha Línea de Base no contó desde el inicio con el beneplácito de las instituciones gestoras del Proyecto; ello conllevó la existencia de diferentes problemas de comunicación y de la no aceptación final de los resultados de dicha investigación. En definitiva, el documento de Línea de Base (a pesar de haber sido pagado y entregado a AMC y al resto de socios) no fue utilizado por dichas instituciones ni revirtió sus efectos en pro de la intervención. Hubiera sido deseable que dicho esfuerzo de sistematización hubiera podido culminarse y, así, haber servido como un insumo importante para la toma de decisiones posterior y para la medición de los logros alcanzados (a través de

la comparación sistemática entre una situación anterior al Proyecto y aquella generada gracias al mismo).

Variable 6: Adecuada construcción de un sistema de seguimiento y monitoreo

- En la formulación del Proyecto se le concedió especial relevancia al plan de seguimiento, monitoreo y evaluación de las distintas fases de la intervención. En este sentido, se plantearon una serie de métodos, instrumentos y mecanismos que debían ser implementados de manera paralela a la planificación. Se señalaron cuáles debían ser los objetivos que debía perseguir dicho plan, así como también unas bases metodológicas que debían seguirse para garantizar el éxito de la intervención.

- La información que el equipo evaluador logró recopilar sobre la implementación en la práctica de dicho plan fue incompleta y, en cualquier caso, no consiguió evidenciar la existencia real de un Sistema de Monitoreo y Evaluación (en adelante, SIME) para el Proyecto en cuestión.

- Aunque se dieron pasos concretos para la construcción de un sistema de seguimiento "ad hoc" para esta intervención (incluso se contrató a un consultor para que realizara esta tarea), no se logró concretar esta actividad. Ante la imposibilidad de avanzar con el desarrollo de una herramienta tan crucial como ésta, desde AMC se optó por transferir los instrumentos de seguimiento y monitoreo con los que dicha ONGD cuenta a nivel institucional. En consecuencia, estos instrumentos fueron los que se implementaron en la práctica y, con ellos, se logró realizar un limitado pero correcto seguimiento y monitoreo de las acciones desarrolladas.

- En cualquier caso, lo que el equipo evaluador ha podido constatar es la falta de un SIME que pudiera apoyar en el seguimiento y monitoreo no sólo de las actividades planificadas, sino también de los indicadores objetivamente verificables y, por ende, de la consecución de los resultados de desarrollo que el Proyecto perseguía.

➢ EFICIENCIA

El análisis de la eficiencia trata de establecer el grado en el que se han alcanzado los resultados en relación con los recursos financieros, materiales y humanos utilizados. Para ello la evaluación ha tenido en cuenta:

- El coste respecto de las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos.

- El funcionamiento de los mecanismos de co-financiación y co-gestión, entre todos los actores participantes directa o indirectamente, de las acciones emprendidas.

- La capacidad para aprovechar los recursos y estructuras ya existentes para el logro de los objetivos y resultados.

Variable 1: Eficiencia en los mecanismos de gestión del proyecto en el consorcio

- El modelo de intervención de AMC establece que, en la implementación de los proyectos que se desarrollan en sus zonas de intervención, el rol de las instituciones socias locales debe ser protagónico. Así, dichos socios son los que asumen la responsabilidad directa sobre cada proyecto gestionado, quedando en manos de AMC un papel directamente ligado al seguimiento, monitoreo, fiscalización y evaluación de cada intervención, además del acompañamiento técnico que se pueda realizar siempre que se considere necesario.

- En el momento del diseño del Proyecto objeto de la presente evaluación AMC identificó como "socio potencial" a IED (institución especializada en el ámbito educativo vinculado a la productividad, de quien tenían además buenas referencias de su trabajo en la zona de Yauli y Huancavelica). No obstante, AMC se mostró reticente a que IED asumiera en solitario la gestión de un proyecto nuevo, ya que no habían trabajado anteriormente con dicha institución. Para eliminar posibles riesgos, se optó por generar un "consorcio" entre IED y otra institución local con la que AMC sí había trabajado en otros proyectos en la zona: el CDA- SISAY. Esta fórmula de trabajo cooperativo se consideró como la más adecuada para canalizar las posibles sinergias entre ambas ONGD y para promover el aprendizaje mutuo y, en consecuencia, revertir positivamente en la intervención que se estaba formulando.

- Sin embargo, la experiencia de trabajo en Consorcio no tuvo los resultados esperados. En septiembre de 2010 (tan solo 6 meses después de haberse iniciado el Proyecto), IED comunica su decisión irreversible de abandonar el Consorcio y, con ello, de desligarse de la intervención que ellos mismos formularon. Las razones aducidas obedecían fundamentalmente a la existencia de problemas reiterados e irresolubles en los mecanismos de gestión, coordinación, comunicación y cooperación entre IED y SISAY. Al margen de las distintas apreciaciones que sobre esta problemática ha podido evidenciar el equipo evaluador, se ha podido constatar que la ruptura de dicho Consorcio tuvo unos efectos negativos visibles sobre el Proyecto:

    - La gestión del mismo pasó de estar en manos de dos instituciones a ser la responsabilidad de una única ONGD.

    - Al abandonar IED el Proyecto se perdió el bagaje de la única instancia de las tres implicadas con un valor añadido relevante sobre la temática de la intervención (la educación técnico-productiva).

    - El abandono de IED también revirtió de manera negativa en la propia conceptualización y gestión de la intervención en su desarrollo, ya que dicha ONGD fue la única responsable en su momento de la formulación (SISAY tuvo un rol residual en el momento del diseño y de la redacción de la propuesta).

- El equipo evaluador ha podido constatar cómo estos elementos anteriormente mencionados repercutieron en una menor eficiencia de los mecanismos de gestión del Proyecto. La toma de decisiones se vio severamente afectada por esta

simplificación de la estructura de gestión, además de verse privada del organismo con capacidad institucional para asumir retos relacionados con la educación técnica.

- Encadenando esta situación con lo señalado en el primer párrafo de este acápite, se ha podido evidenciar que el rol de AMC en la intervención fue determinante para el éxito del modelo de gestión. Así, el hecho de que AMC no participara en el Consorcio, que no tuviera un peso específico en la toma de decisiones estratégicas en el marco del Proyecto, que no tuviera designado un equipo en campo que pudiera dar seguimiento de las acciones y, sobre todo, del grado de consecución de los resultados de desarrollo, propició en la práctica una dinámica de gestión del Proyecto que no propició la adecuada consecución de los resultados previstos.

- Un elemento que puede ayudar a explicar mejor este contexto de débil eficiencia en la gestión lo constituyó la decisión en los inicios de la intervención de ubicar físicamente el CETPRO en unas instalaciones alquiladas a un particular en el Distrito de Yauli. Esta circunstancia (que propició enfrentamientos entre las dos ONGD integrantes del Consorcio) no se justificaba desde un punto de vista técnico, ni en aras de la apropiación del Proyecto por parte de las autoridades locales, ni en aras de la futura sostenibilidad del propio CETPRO, ni era coherente con el objetivo a promover por un Proyecto de esta naturaleza (donde la dependencia de los fondos de cooperación no debe darse en ningún caso). La decisión de seguir adelante con esta dinámica de trabajo (donde el CETPRO funcionaría en un local alquilado en lugar de en uno cedido por una institución pública de la zona) condicionó de manera determinante la intervención, además de que constató la ineficiencia en el uso de los recursos que una institución como la AACID pone a disposición de una intervención de desarrollo de estas características.

Variable 2: Maximización de recursos existentes en la zona

- Se ha evidenciado el adecuado aprovechamiento de los saberes locales en pro de la intervención evaluada. La confección del diseño curricular, de la contratación del equipo docente, la elección de las especialidades formativas ofertadas, así como otros elementos importantes de la planificación estuvieron empapados de un espíritu de maximización de la cultura y del acervo de la zona para aumentar el impacto de la intervención.

- Del mismo modo, también se ha constatado el correcto nivel de aprovechamiento de las capacidades humanas locales. El Proyecto partió del convencimiento de que la población de la zona poseía determinadas herramientas, aprendizajes e instrumentos de orientación técnico-productiva que debían ser canalizados, sistematizados y certificados para poder asegurar una mejor inserción de dicha población en el mercado laboral. De esta manera, se aprovechó adecuadamente la capacidad técnica local para, en cada especialidad formativa, poder maximizar el rendimiento de la oferta educativa partiendo de las potencialidades que ya atesoraba la mayoría de las personas que se acercaron al CETPRO en busca de una formación regulada.

- Por otro lado, una propuesta de intervención como la evaluada ha tenido la oportunidad (y la ha aprovechado) de analizar, evaluar, priorizar y ofertar aquellas especialidades formativas que respondían a la vocación productiva de la zona. La

respuesta de la población beneficiaria fue positiva, lo que queda constatado no sólo por la matrícula equilibrada entre las diferentes ofertas en los distintos cursos académicos, sino también por el mantenimiento de dichas especialidades a lo largo del tiempo. Ello confirma su pertinencia y la eficiencia del equipo gestor del Proyecto a la hora de valorar qué opciones educativas eran las más adecuadas y, por tanto, las más eficientes en términos de coste-beneficio.

- No obstante lo anterior, se ha evidenciado una elevada debilidad en la gestión eficiente del Proyecto en términos del aprovechamiento de los recursos físicos e institucionales que existían en la zona. Como ya se señaló para la variable anterior del presente criterio, los problemas en la toma de decisiones para la ubicación física del propio CETPRO visibilizaron en la práctica la débil eficiencia en la gestión de las capacidades de infraestructura de la zona; en un primer momento se decidió que el centro funcionaría en un local alquilado a un particular, después se encontraron espacios cedidos por una institución educativa en una comunidad, para después encontrar otros ambientes cedidos por otra institución educativa en otra comunidad, hasta la situación actual donde está prevista la construcción de una infraestructura propia (y legalmente requerida para garantizar su adecuada institucionalización) para el CETPRO en el Distrito de Yauli (concretamente en terrenos cedidos por la comunidad de Ambato). Esta situación puso de manifiesto la inadecuada percepción sobre la eficiencia de los recursos existentes en la zona. Un análisis más riguroso en el momento de la planificación sobre las opciones factibles de ubicación del CETPRO hubiera revertido en un mayor impacto sobre la estabilidad de su propio funcionamiento. Esta ineficiencia revirtió negativamente en dicha estabilidad y propició problemáticas que, incluso una vez finalizado el Proyecto y los fondos de la AACID, no han podido ser resueltas positivamente.

- Un aspecto positivo que sí evidencia el espíritu de colaboración con otras instancias y de sinergias con otras instituciones de la zona fue el trabajo conjunto desarrollado con dos instituciones educativas con las que se trabajó para garantizar la certificación del alumnado: el CETPRO Pedro Paulet de Huancavelica y el CETPRO San Cristóbal. Así, el equipo ejecutor de la intervención firmó sendos convenios de colaboración con dichas instancias para validar las especialidades que se desarrollarían en el CETPRO de Ambato.

Variable 3: Respeto de la programación inicial y de los tiempos previstos

- La programación inicial (en cuanto al desarrollo de las actividades y su distribución en el cronograma) se respetó en su práctica totalidad, salvo algunas excepciones que no repercutieron negativamente en el desarrollo general de la intervención.

- Sin embargo, hubo dos elementos que condicionaron de manera explícita e inequívoca el desarrollo de las acciones planificadas y, sobre todo, el logro de los indicadores y de los resultados previstos:

    - La debilidad a la hora de establecer un criterio técnico factible y viable sobre la ubicación física del CETPRO.

- La debilidad en la gestión para conseguir la institucionalización del CETPRO, que condicionó no sólo la realización de la propia oferta formativa (e hizo que en 2012 la actividad académica no se desarrollara adecuadamente) sino también la propia sostenibilidad de la intervención y su apropiación por parte de las instituciones públicas de la zona.

Variable 4: Eficiencia presupuestaria

- El presupuesto, en líneas generales, fue ejecutado de manera sistemática, ordenada y sin modificaciones sustantivas que afectaran al grueso del objetivo de la intervención.

- La pérdida de fondos para el Proyecto como consecuencia de un tipo de cambio desfavorable jugó en contra de la planificación y obligó a las instituciones socias a formular cambios presupuestarios y en actividades que, afortunadamente, no comprometieron los logros que debía alcanzar la intervención.

- Una de las consecuencias de esta modificación presupuestaria fue la eliminación del Fondo Rotatorio Concursable y su sustitución por un "Fondo Donación". El equipo evaluador, a este respecto, ha podido evidenciar que la idea inicial de dicho Fondo Rotatorio no fue debidamente analizada por las instituciones socias ni puesta en valor en cuanto a su nivel de complejidad en la gestión ni en cuanto a su impacto en las actividades emprendedoras a fortalecer con crédito. No se ha podido constatar la razón por la cual se decidió mantener esta actividad a pesar de las dificultades que entrañaba. De hecho, la implementación del "Fondo Donación" no tuvo los resultados deseados y además no funcionó (de hecho) como una donación *stricto senso*, ya que se instaba a las personas seleccionadas a que devolvieran el monto "prestado" aunque muchos/as de ellos/as no lo hicieron y no incurrieron en penalización de ningún tipo. En definitiva, resultó una actividad presupuestariamente deficitaria e injustificada técnica y económicamente.

- En términos de eficiencia presupuestaria, debe destacarse que el Proyecto en ningún momento favoreció la asunción de ningún tipo de responsabilidad económica por parte del alumnado del CETPRO. El Proyecto proveía de todos los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad formativa, de manera integral: desde la movilidad física hasta la alimentación, pasando por los materiales educativos. Esta circunstancia no favoreció la implementación de una dinámica de "eficiencia en el gasto", ya que la totalidad de los mismos fue asumida por el Proyecto subvencionado desde la AACID y no de manera solidaria entre el Proyecto, la población beneficiaria y las instituciones públicas que debían asumir la oferta formativa una vez que el apoyo externo finalizara.

➢ IMPACTO

El análisis del impacto trata de identificar todos los efectos generados por la intervención, tanto los positivos como los negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación, teniendo en cuenta aquellas variables externas que, sin formar parte del proyecto, han podido producir un efecto de cualquier tipo en los objetivos y resultados de la intervención.

Variable 1: Incidencia del proyecto sobre el Objetivo Global propuesto

- Desde el Enfoque Basado en Derechos Humanos, el impacto del Proyecto sobre el Objetivo Global fue adecuado. El desarrollo de las acciones formativas, la implementación de una propuesta curricular adecuada y pertinente, así como el fomento de la empleabilidad se convirtieron en instrumentos que impactaron directamente en la manera en que la población atendida (jóvenes y adultos de ambos sexos) pudiera mejorar su capacidad de agencia para el ejercicio de sus derechos sociales, económicos y culturales.

- La formulación del Objetivo Específico se hizo de manera muy poco ambiciosa (ya que sólo se marcó como logro que la población atendida adquiriera competencias laborales). En consecuencia, el impacto del Proyecto sobre la situación de partida fue relevante, aunque insistimos en que el escaso grado de complejidad de dicho objetivo planteado resta relevancia al impacto obtenido en este aspecto de la planificación.

- A nivel de los resultados se ha podido evidenciar un impacto más bien desigual, por diversas circunstancias:

    - La institucionalización del CETPRO derivó en un proceso de negociación que no tuvo los resultados esperados ni se realizó en el momento adecuado ni cumplió con los requerimientos normativos necesarios. En consecuencia, el impacto sobre la viabilidad del centro en sí mismo y sobre su normalización fue limitado y a todas luces insuficiente. Cabe en este punto reseñar (como analizaremos en profundidad más adelante) que en el momento de realización de la presente evaluación el CETPRO aún no está funcionando para el curso académico 2013, a pesar de que la actividad lectiva debería haberse iniciado hace ya varias semanas.

    - La estrategia de fomento de la empleabilidad tampoco ha mostrado unas claras evidencias de éxito (ni en términos absolutos ni en términos relativos). Al no existir datos certeros sobre la mejora en los empleos obtenidos por los/as alumnos/as egresados/as no podemos constatar un impacto real sobre este aspecto crucial de la intervención. Sí es importante señalar que todas las instituciones participantes han valorado muy positivamente la mejora en los niveles de empleabilidad de la población participante, e incluso han podido identificar y ejemplificar con ejemplos concretos aquellos casos de personas egresadas que han conseguido una mejora significativa en sus niveles de empleo gracias a su paso por el CETPRO. No obstante, ello resulta

insuficiente como elemento para medir un impacto sistemático del Proyecto en dicho elemento, al no existir un instrumento dentro del SIME (que no se llegó a construir, como señalamos anteriormente) que pudiera ayudar a levantar y ordenar la información sobre este aspecto.

Variable 2: Impacto sobre la población beneficiaria

- Antes de analizar el impacto observado sobre el colectivo de población atendida, merece la pena hacer algunas consideraciones sobre la cobertura alcanzada con el Proyecto:
    - Inicialmente la población a la que se pretendía atender (o al menos sobre la que se pretendía actuar) sumaba un total de 1.120 personas (jóvenes y adultos de ambos sexos, como ya se ha explicado en puntos anteriores).
    - No obstante, la cifra real de personas finalmente beneficiadas directamente con el Proyecto ascendió a 306 personas (486 si sumamos a aquellas que atendieron clases en el curso de verano impartido a inicios de 2012). En consecuencia, el nivel de cobertura real sobre la población identificada fue del 43%. Sería necesario profundizar sobre en qué medida esta cifra global atiende a las pretensiones iniciales relacionadas con la cobertura.
    - En cualquier caso, se logró atender a un número significativo de personas y, lo que resulta más importante, dicho número fue creciendo de manera paulatina año tras año demostrando en la práctica que el impacto del CETPRO en la zona era reseñable y, por tanto, sentaba las bases de su pertinencia, de su viabilidad y de su necesaria sostenibilidad.
    - Las especialidades formativas tuvieron un grado de aceptación entre la población bastante parejo, aunque destaca por encima de todas la demanda sobre los talleres de confección y textil, que contaron con un número significativamente mayor que el resto de especialidades.

ALUMNADO POR CURSO ACADÉMICO Y POR SEXO

CURSO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2010	41	50	91
2011	46	60	106
2012	19	90	109
	106	**200**	**306**

ALUMNADO POR CURSO ACADÉMICO Y ESPECIALIDAD FORMATIVA

CURSO ACADÉMICO	AGRICULTURA		GANADERÍA		ARTESANÍA		CONFECCIÓN		ATENCIÓN AL MENOR		COSMETOLOGÍA	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
2010	11	6	9	6	0	15	21	12	0	11		
2011	11	7	13	8	3	15	19	19	0	11		
2012	8	15	0	0	0	15	9	12	0	25	2	23
TOTAL	**30**	**28**	**22**	**14**	**3**	**45**	**49**	**43**	**0**	**47**	**2**	**23**
	58		**36**		**48**		**92**		**47**		**25**	

- En términos de impacto directo sobre la población beneficiaria, cabe hacer las siguientes consideraciones sobre los impactos positivos que ha tenido un proyecto de esta índole en la zona:

    - Como ya señalamos anteriormente, uno de los puntos centrales de esta intervención evaluada lo constituyó la necesidad de dotar de "legalidad" y de reglamentar determinados saberes específicos con los que contaba la población a través de una certificación válida y que diera fe de un aprendizaje sistémico y sistemático de cada especialidad formativa. En ese sentido, se consiguió impactar directamente en esta necesidad poblacional, que fue atendida debidamente a través de la correcta certificación de los saberes y competencias adquiridas.

    - Otro de los impactos positivos del Proyecto lo constituyó el haber sido capaz de promover de manera eficaz y contundente la cultura de la "formación para el trabajo" tan necesaria en las comunidades rurales de las zonas empobrecidas. Ya en el diagnóstico inicial se consideró esta problemática como un eje central de la realidad que se pretendía mejorar, de modo que el trabajo del equipo gestor del Proyecto en este sentido ha tenido una especial relevancia.

- Llegados a este punto es necesario señalar asimismo determinados "retos" que surgen como consecuencia de los impactos anteriormente señalados, y que deberán ser tomados en cuenta por las instituciones ejecutoras así como por aquellas que asuman la gestión del CETPRO de ahora en adelante:

    - Una vez que la población de la zona ha sido sensibilizada sobre la importancia de la formación ocupacional y de la certificación de las competencias para la adquisición de mejores niveles de vida y de empleo, queda el reto fundamenta de mantener viva la estructura y la oferta del CETPRO. Este impacto que se ha generado en la población en términos de ejercicio de derechos debe mantenerse y consolidarse. Además, la formación de la población y su empoderamiento sobre las bondades de este tipo de instancias pueden provocar un mayor nivel de exigencia sobre la gestión de dicho centro. Ello deberá ser tenido en cuenta de manera exhaustiva.

    - No se ha podido constatar, en términos de impacto, en qué medida la población egresada del CETPRO está ahora preparada para el autoempleo (y la generación de iniciativas emprendedoras por cuenta propia) o si principalmente orientan su vocación profesional hacia el trabajo por cuenta ajena. El equipo evaluador no ha podido evidenciar cuál es el peso de cada una de las opciones, de modo que en términos de impacto sigue existiendo el reto de averiguar qué vocación de empleabilidad es aquella predominante entre el alumnado de un centro de estas características.

    - No obstante lo anterior, el reto fundamental en cuanto a lo que a impacto y efectos a corto plazo se refiere lo constituye la futura gestión del CETPRO con las autoridades públicas que han asumido su administración y sostenimiento. Las dinámicas desarrolladas por el Proyecto tuvieron su contrapunto negativo

en la generación de un elevado nivel de dependencia de los fondos de cooperación así como de una intensa visión asistencialista de una iniciativa de estas características. Este modelo de gestión no podrá ser asumido en ningún caso (y no debería serlo en cualquier caso) por las instituciones públicas de la zona. Ello plantea el reto inmediato sobre cómo instaurar un modelo de gestión eficiente y sostenible en unas comunidades donde la formación se ofertó con unas características diferentes.

Variable 3: Impacto sobre las relaciones de género

- Del análisis de los datos estadísticos de matrícula en los sucesivos cursos impartidos desde el CETPRO se constata que la participación de las mujeres fue predominante (106 hombres matriculados y 200 mujeres). Se valoran muy positivamente los esfuerzos realizados por el Proyecto para asegurar la asistencia de las mujeres al CETPRO, como por ejemplo aquellos tendentes a favorecer a aquellas que tenían hijos y/o hijas menores a su cargo, puesto que se facilitó el que pudieran acudir al centro con ellos/as y no se interrumpiera su normal cuidado.

- El equipo evaluador pudo constatar que, en su inicio, el Proyecto surgió como respuesta a las demandas de las mujeres para mejorar su condición y posición social, demandas que se extrajeron de la implementación del proyecto "Participación Ciudadana de la mujer en Huancavelica". Pese a ello, en la formulación del proyecto, finalmente no se visibilizó dicho enfoque y no se diseñaron un número relevante de actividades específicamente encaminadas a mejorar la posición relativa de la mujer.

- Dicho lo anterior, cabe señalar que en el diseño de las especialidades formativas se contempló la existencia de ramas netamente "feminizadas", como por ejemplo las especialidades de cosmetología y de atención al niño menor. Si bien es cierto que ello ha tenido un impacto positivo en cuanto a contar con un número elevado de matriculadas mujeres, también ha podido tener un efecto no tan positivo en cuanto a repetir los patrones laborales establecidos en la zona de intervención, no fomentando la incorporación de los tradicionales roles masculinos en las mujeres y ayudando de ese modo a equilibrar la brecha de género. Es el caso, por ejemplo, de la menor participación en las especialidades más tecnificadas, que constituyen profesiones en las cuales suelen quedar al margen las mujeres. A sensu contrario tampoco se logró fomentar la incorporación de los hombres a dichas especialidades tradicionalmente más femeninas, perdiendo la oportunidad igualmente de cambiar y equilibrar los roles de género.

- En relación a la transversalización del enfoque de género, no se planificaron acciones de transversalización específicas al efecto. Si bien es cierto que hubo capacitaciones puntuales y módulos específicos con el objetivo de sensibilizar a ambos sexos, no se contempló de una manera integral en todos los resultados, ni en todas las actividades.

- Ahondando en lo referido hasta el momento, tampoco se identificaron indicadores específicos de género, sólo uno relacionado con el objetivo específico y que refleja el incremento del número de matriculadas en la opción formativa de producción agropecuaria. Ello se ve de manera positiva, pues refleja la necesidad de medir el

cambio en los roles laborales tradicionales, sin embargo creemos que se trata de un indicador poco ambicioso, insuficiente para medir cambios profundos en las relaciones de género.

- De igual modo, durante el desarrollo del proyecto no se tiene constancia de que se haya hecho un seguimiento específico a los posibles cambios de género derivados de la implementación del CETPRO.

Variable 4: Impacto sobre el medio ambiente

- En relación a los posibles efectos que sobre el medio ambiente haya podido generar la implementación del Proyecto, no se han constatado efectos adversos más allá de los generados por el normal desarrollo del mismo. Únicamente se observa que se dio una sobredimensión en la impresión de los materiales generados por el Proyecto y por tanto existen excedentes difícilmente reutilizables en proyectos similares o por las autoridades locales, como son los materiales de difusión del CETPRO. En cualquier caso, se trata de algo residual y de escasísimo impacto en términos medioambientales.

- Se ha trabajado con dinámicas respetuosas con el medio ambiente, como por ejemplo el aprovechamiento de materiales de la zona para la construcción de los centros experimental y de prácticas, lo que evita un consumo de combustible derivado del transporte de los mismos. Cabe destacar igualmente que, pese a no ser una medida sostenible desde el punto de vista económico (como se explicará posteriormente), el traslado de los alumnos en transporte colectivo reduce significativamente el consumo de combustible en el que se incurriría de optar por opciones de transporte individuales y por tanto las emisiones de CO_2 a la atmósfera.

- En relación a los efectos positivos, éstos pueden derivarse de los contenidos impartidos en las diferentes especialidades formativas, en mayor medida en la rama agropecuaria, la cual incluye temáticas específicas de respeto al medio ambiente y técnicas productivas respetuosas con el mismo. Sin embargo, no se han podido medir los cambios generados por los alumnos y alumnas en relación a sus prácticas habituales, tanto personales, como laborales.

Variable 5: Impacto sobre los grupos indígenas y autóctonos

- Desde el inicio del Proyecto se trabajó con una perspectiva intercultural y bilingüe, incorporando las diferentes culturas y diferentes idiomas coexistentes en la zona. Las clases fueron impartidas tanto en castellano como en quechua, así como los materiales de difusión y pedagógicos editados durante el desarrollo del Proyecto.

- Se trabajó con los preceptos de la cultura de la zona, tratando de ser respetuosos con ella, por ejemplo adaptando y difundiendo las técnicas productivas y artesanales preexistentes. También se trató de entender y fomentar las dinámicas culturales de la zona y reforzar o mejorar algunas de ellas, como en el caso de la creación de la especialidad de "atención al niño menor", la cual tiene como objetivo situar al niño y

niña en una mejor posición que la que tradicionalmente tiene en la cosmovisión andina.

- En cualquier caso, no se ha podido medir el impacto real de las actividades planteadas en las relaciones y dinámicas interculturales de la población beneficiaria.

Variable 6: Impacto sobre las dinámicas productivas de la zona

- Durante el desarrollo del Proyecto se ha trabajado desde el fortalecimiento de la vocación productiva de la zona, fomentando dinámicas productivas que aunaran la conservación de las tradiciones de producción locales y la innovación en los sistemas.

- Sin embargo, no se tiene constancia del impacto real producido en la zona. Por ejemplo, no se han realizado estudios sobre el incremento de la producción de los alumnos egresados y si ello se ha derivado de la aplicación y puesta en práctica de los conocimientos y técnicas productivas adquiridas en las diferentes especialidades formativas.

➢ PARTICIPACIÓN

El análisis de la participación se ha centrado en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, incluyendo a los beneficiarios, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

Variable 1: Participación de las autoridades locales

- En relación a la participación de las diferentes instancias y autoridades locales, provinciales y regionales, el equipo evaluador ha podido comprobar que hubiera sido deseable favorecerla en mayor medida desde el inicio del Proyecto. En la fase de identificación y formulación se contaba con la aprobación y el interés hacia la implementación del CETPRO, pese a que ninguna de dichas instancias participó activamente en el diseño.

- Durante la fase de implementación del Proyecto dicho interés quedó manifestado en diferentes ocasiones y con mayor o menor intensidad, pero no se canalizó de manera que dichos apoyos garantizaran la viabilidad necesaria de la intervención. De este modo dichos compromisos quedaron acotados a la firma de convenios de colaboración, a la dotación de un docente por parte de la DREH, a la cesión de un terreno para la futura construcción del CETPRO por parte de la comunidad de Ambato y a la promesa de la Municipalidad de Yauli de asumir los costos de la nueva infraestructura que se construiría en dichos terrenos.

- Las autoridades no han participado activamente de las acciones que durante la ejecución del Proyecto deberían haber estado encaminadas a garantizar la

sostenibilidad de CETPRO, lo cual se ha producido por diversos motivos, entre los que destacan los siguientes:

- Ha habido una "competencia" por la ubicación del centro, especialmente entre la Municipalidad Distrital de Yauli y la Comunidad de Ambato, lo cual no ha favorecido la puesta en marcha del proceso de sostenibilidad del centro.

- Ha habido continuos cambios en las autoridades comunitarias y municipales, lo que debilitó su implicación y retrasó o anuló la puesta en marcha de los compromisos adquiridos por las mismas.

- Se dio la inexistencia o debilidad de un "catalizador" de los intereses y las demandas de las autoridades que fomentara y acelerara la participación de las diferentes instancias.

- La débil participación de las autoridades derivó en que el proceso para asegurar la sostenibilidad del centro diera comienzo muy tarde, lo que ha influido, como se analizará posteriormente, en la calidad y la seguridad del mismo.

Variable 2: Instrumentos para el fomento de la participación de los diferentes actores

- Desde la formulación del Proyecto no se planteó la promoción de una instancia de interlocución específica entre los diferentes actores implicados, así como tampoco se promovió su conformación ya cuando el Proyecto estaba en ejecución a fin de crear un espacio de diálogo con vocación de permanencia.

- En relación a la participación entre las entre las instituciones socias del Proyecto, el equipo evaluador ha podido verificar que el modelo de gestión de los proyectos de cooperación de AMC ha marcado una dinámica de trabajo donde el socio local tiene un nivel de independencia elevado y la responsabilidad de la ejecución del proyecto, mientras que AMC mantiene un rol centrado fundamentalmente en el seguimiento. Aun siendo cierto que modelos de gestión como el señalado son adecuados en determinados contextos y fomentan el desarrollo de capacidades de las organizaciones locales, hay que tener en cuenta que la responsabilidad de asegurar que se den los mecanismos de interlocución y diálogo es de AMC, quien además debe priorizar y marcar las prioridades estratégicas para el desarrollo del proyecto.

- Durante la ejecución del Proyecto no se ha exigido ningún tipo de contraprestación a las autoridades, haciéndose cargo el Proyecto de todos los insumos necesarios para poner en funcionamiento el centro. No se ha tratado de implicar de forma adecuada y a tiempo a las autoridades en la intervención y, de hecho, se podría presumir que si se hubiera realizado, el grado de participación por parte de las mismas hubiera sido más relevante, apropiándose del centro y adquiriendo un compromiso de sostenibilidad futuro.

- En relación al proceso de transferencia de los bienes generados por el proyecto, no se ha desarrollado de manera participativa, ni se han propiciado instrumentos de intermediación entre las partes, lo que en la práctica ha derivado en un proceso tardío, incompleto y con un gran nivel de incomprensión por parte de las autoridades.

➢ SOSTENIBILIDAD

En esta sección se presentan los aspectos que evidencian las posibilidades de continuidad en el tiempo de los aspectos positivos generados con la intervención, una vez retirada la ayuda. Para ello se han tomado en cuenta los mecanismos y capacidades que poseen los beneficiarios y actores locales para mantener los efectos positivos una vez retirado el apoyo y afrontar los riesgos que enfrentan y que podrían mermar su estabilidad.

Variable 1: Sostenibilidad institucional

- La principal actividad encaminada a asegurar la sostenibilidad institucional fue la creación oficial del CETPRO, la cual implica su reconocimiento e institucionalización. Sin embargo, las autoridades regionales y locales identificaron desde el principio irregularidades en la creación del mismo, como la falta de instalaciones propias, por lo que se trató de acudir a otras instancias a fin de obtener el reconocimiento oficial, el cual se otorgó finalmente por Resolución de la DREH en mayo de 2012.

- Los compromisos necesarios fueron adquiridos en la fase final del proyecto, lo que propició que el curso académico 2012 no se desarrollara de manera completa, lo que generó inquietud, inseguridad y desprestigio institucional, especialmente entre el alumnado. El propio socio local aportó de sus fondos propios para poder garantizar el funcionamiento de las clases durante tres meses en 2012, una vez que la financiación externa había finalizado.

- Dado que no se impulsaron mecanismos de coordinación entre las diferentes instituciones durante la ejecución del Proyecto, las autoridades implicadas no han encontrado un espacio para poder establecer las bases de lo que será el CETPRO en el medio plazo, la hoja de ruta a seguir para asegurar el normal funcionamiento del mismo y los compromisos que cada una de las instancias está dispuesta a asumir, especialmente desde el punto de vista económico.

- No existe una instancia que impulse fuertemente la sostenibilidad del centro, lo que se debe especialmente a que actualmente los socios no cuentan con proyectos en la zona, ni se prevén nuevas iniciativas, lo cual dificulta poder llevar a cabo un adecuado seguimiento, reduciéndose a visitas puntuales a las instituciones para recabar información sobre el estado actual de transferencia y gestión del CETPRO. Tampoco las autoridades públicas han tomado las un papel proactivo a fin de asegurar la puesta en marcha del mismo.

- En relación a la falta de infraestructura propia del centro, se está tratando de subsanar con la futura construcción del mismo en un terreno donado por la Comunidad de Ambato. La opción planteada por las autoridades de Yauli es el traslado de su actual ubicación, el Colegio Julio C. Tello (institución educativa con la cual comparte instalaciones actualmente), a una nueva ubicación en el citado terreno y cuya infraestructura está actualmente en fase de estudio de pre factibilidad en el Sistema Nacional de Inversión Pública (en adelante, SNIP). El equipo evaluador ha podido constatar que, pese a ser necesario desde el punto de vista formal, no parece que sea la opción más óptima desde el punto de vista del uso racional de los

recursos, no sólo financieros, sino los derivados del coste de oportunidad del tiempo invertido en poner en marcha dicha infraestructura. Las razones aducidas para sostener la anterior afirmación son las siguientes:

- Las instalaciones de la actual ubicación son perfectamente adecuadas para las necesidades del CETPRO, de hecho ya se han hecho adecuaciones concretas en diferentes aulas, tal como se observa en las fotografías adjuntas al informe.

- Las instalaciones actuales están siendo infrautilizadas por la oferta de educativa y primaria que se oferta en las mañanas, tanto en cuanto al volumen de alumnos (no se han cubierto todas las plazas), como por la franja horaria utilizada (sólo se imparten clases por las mañanas).

- Los/as alumnos/as del colegio pueden asistir si lo desean a los ciclos formativos técnico-productivos, lo que mejoraría su formación y dotaría de un número adecuado de alumnos al CETPRO.

- Se procedería a compartir el gasto de mantenimiento y suministros, lo que permitiría hacer un uso más racional de los recursos.

- Se considera que el coste de construir e implementar el nuevo CETPRO sería bastante elevado (700.000 nuevos soles, equivalentes a más de 200.000 euros), recursos que podrían ser utilizados en mejorar su actual ubicación.

- El terreno donado por la comunidad no es óptimo para la construcción de un centro de estas características por la pendiente presentada, lo que en cualquier caso incrementaría el nivel de inversión necesaria.

- Durante la ejecución del Proyecto se facilitó la movilidad a los alumnos, así como la alimentación y los materiales necesarios para las diferentes especialidades. Desde la perspectiva de la sostenibilidad institucional estos servicios no están asegurados, puesto que no existe un compromiso, por parte de ninguna de las instancias implicadas, de que dichos gastos vayan a ser cubiertos. El equipo evaluador ha constatado que las instituciones no han presupuestado dichas partidas o, de hecho, han manifestado la imposibilidad de poder asumirlas, señalando además que no forma parte de la práctica habitual de los CETPRO, al no recibir éstos presupuesto autónomo.

Variable 2: Sostenibilidad financiera

- En la formulación del Proyecto se contemplaba, como uno de los pilares básicos para asegurar la sostenibilidad, la generación de ingresos obtenidos por la venta de los bienes y servicios producidos por el alumnado en las prácticas curriculares. Sin embargo, se sobrevaloró la capacidad para generar dichos ingresos y no se diseñó la estrategia de comercialización que ello requería, por lo que los ingresos generados fueron escasos y distaba de haberse asentado como una cultura de la institución. Por tanto, por este lado la sostenibilidad financiera no estaría en modo alguno asegurada.

- En relación a la sostenibilidad específica del Fondo Rotatorio, ha sido analizado en el criterio referido a la eficacia, sin embargo se podría añadir que, debido al cambio en el modelo de gestión del mismo, su sostenibilidad dista mucho de estar asegurada, además de que no se cuentan con los mecanismos de recupero necesarios.

- El equipo evaluador no ha podido constatar la existencia de fondos efectivamente comprometidos por las diferentes instancias, puesto que no fue incluido en el Presupuesto Anual de Apertura (en adelante, PIA) procedimiento administrativo necesario para ser incluido en los presupuestos anuales. El CETPRO no cuenta a día de hoy con un presupuesto para hacer frente a los gastos de suministros y mucho menos va a poder mantenerse el nivel y la cantidad de servicios ofertados por el centro en anteriores cursos.

- Existe un compromiso en firme por parte de la Municipalidad Distrital de Yauli de llevar a cabo la inversión, vía SNIP, de las nuevas instalaciones del CETPRO, opción que ya ha sido analizada en el anterior epígrafe y que no consideramos la más óptima. En cualquier caso, sí es necesario señalar que el compromiso de dicha instancia para viabilizar esta modalidad de ubicación ya ha ascendido a 25.000 soles (unos 7.300 euros) destinados a realizar el estudio de pre factibilidad.

Variable 3: Sostenibilidad sociocultural

- Desde el punto de vista cultural, no hay motivos para pensar que el centro deje de impartir contenidos culturalmente adaptados a la zona en la cual se ubica el CETPRO, además de que los mismos sean respetuosos con la identidad cultural de las comunidades.

- En relación a la sostenibilidad social, se destaca que la misma está asegurada debido al importante nivel de participación y apropiación por parte de las comunidades y la población beneficiaria en general, la cual cuenta con elevados incentivos para garantizar dicha sostenibilidad.

- Se espera que los materiales educativos puedan seguir siendo utilizados en el caso de que las opciones formativas se mantengan tal como en los cursos anteriores. Además se espera que el quechua siga usándose en la docencia, lo que garantiza la asistencia por parte de la comunidad quechua hablante y la adecuación a la diversidad cultural de la zona.

Variable 4: Sostenibilidad medioambiental

- De seguir con la actual dinámica del CETPRO, en el futuro no se esperan impactos medioambientales de carácter negativo, sino más bien que continúen los efectos positivos generados durante la vida del proyecto, tal como se expuso en el apartado de impacto medioambiental.

- Si la construcción de la nueva y definitiva infraestructura para el CETPRO finalmente se lleva a cabo, se producirán efectos negativos, como son la destrucción de la cobertura vegetal existente en el terreno, el área de suelo afectada, la contaminación

por la maquinaria y los escombros generados de la construcción de la infraestructura y los posibles efectos adversos derivados de la ubicación en una zona de inclinación pronunciada y de frecuentes deslizamientos de tierra. Además, existen otros efectos negativos indirectos generados por la decisión de no compartir instalaciones con su actual ubicación, el Colegio Julio C. Tello.

Variable 5: Sostenibilidad tecnológica

- Desde el punto de vista de la sostenibilidad tecnológica, la misma está garantizada dado que el equipamiento comprado para la implementación del Proyecto puede ser fácilmente reemplazado y reparado. Además en la zona se cuenta con los materiales y las piezas necesarias para ello, así como la mano de obra cualificada para realizar el mantenimiento habitual y hacer frente a posibles reparaciones.

CONCLUSIONES

A continuación, y en base a los hallazgos que han sido analizados en profundidad en los anteriores apartados del presente informe de evaluación, se presentan una serie de conclusiones que pretenden resumir dichos hallazgos y aportar elementos de juicio sintetizados que ayuden a comprender mejor las dinámicas generadas por la intervención evaluada.

Estas conclusiones se presentan ordenadas en dos bloques separados con el objetivo de ordenar dichos elementos para que resulten de mayor utilidad a las instituciones promotoras de la evaluación.

En relación con la propuesta

- Elevada pertinencia y coherencia. La formulación basó sus preceptos de intervención en un análisis exhaustivo y eficaz de la situación socio-económica y educativa de la zona de intervención. En consecuencia, la alternativa elegida para el Proyecto tuvo un elevado grado de pertinencia (al responder a la problemática identificada) así como también un elevado nivel de coherencia (al alinearse perfectamente con la dinámica nacional, regional y municipal de descentralización educativa así como también con las necesidades de las diferentes políticas públicas planteadas por las diferentes instancias implicadas)

- Adecuada relación entre problemas y objetivos. La lógica de intervención planteada en la matriz de planificación gozaba de una adecuada verticalidad y horizontalidad en sus planteamientos programáticos. Los resultados fueron definidos de manera adecuada para el logro del objetivo específico, y el mismo impactaba directamente en la consecución del objetivo general. Del mismo modo, los indicadores y las fuentes de verificación planteadas, aunque escasamente ambiciosos, se correspondían adecuadamente con los elementos de planificación planteados por las instituciones que formularon el Proyecto.

- Debilidad al no definir la empleabilidad como objetivo central. La definición de los objetivos del Proyecto (tanto del general como del específico) reveló una cierta incoherencia entre su planteamiento y la identificación de los indicadores con los que debían ser medidos. Es decir, mientras los objetivos estaban centrados en la adquisición de competencias (por la parte puramente académica y formativa), los indicadores mostraban una mayor propensión por la medición de la mejora de la empleabilidad (por la vía del acceso a mejores ocupaciones ya fuera por cuenta propia o ajena). Ello evidenció que el eje central del Proyecto planteó con mayor fuerza la necesidad de acometer acciones educativas, dejando en un segundo plano a las actividades proclives a una mejora de la empleabilidad. En la práctica, la programación de las acciones (y con ello la implementación misma del Proyecto) concentró sus esfuerzos en la docencia y no en el acceso a mejores oportunidades laborales, que debía ser en cualquier caso el objetivo central del Proyecto, es decir, un fin en sí mismo y no un "instrumento" para conseguir como finalidad la mejora en la adquisición de competencias.

- Desequilibrio entre los resultados planteados. En línea con la reflexión anterior, se observa que los tres resultados planteados quedaron descompensados en la práctica. Mientras que los dos primeros (relacionados directamente con la implementación de la carga formativa) contemplaban un mayor número de acciones, de presupuesto y de carga de trabajo por parte del equipo del Proyecto, el tercer resultado (relacionado con la mejora de la empleabilidad) abarcó un menor número de actividades, planteadas de manera más inconexa y con menores probabilidades de generar un impacto significativo en la población.

- Abandono de la centralidad del enfoque de género y débil transversalización del mismo. La formulación inicial se planteó desde una mirada muy vinculada con la problemática de la mujer en la zona de intervención. Tanto AMC como IED y SISAY habían trabajado previamente en acciones de fortalecimiento de dicho colectivo en el Distrito de Yauli, y cuando se tuvo la oportunidad de plantear una intervención educativa desde el ámbito de la formación ocupacional el enfoque de género surgió como un elemento central sobre el que podía articularse la propuesta. No obstante, en la formulación se abandonó dicha centralidad del enfoque de género para pasar a ampliar el colectivo de población beneficiaria a ambos sexos y difuminar así las acciones que podían concentrarse en la mejora de las condiciones de vida de las mujeres en la zona. Lamentablemente, no se plantearon ni indicadores ni acciones concretas relevantes que pudieran posicionar esta problemática en un eje de trabajo prioritario. Si bien es cierto que se realizaron talleres en el CETPRO con el alumnado sobre esta temática y que se orientaron los materiales curriculares teniendo en cuenta la equidad de género, no se transversalizó este enfoque en el resto de acciones del Proyecto.

- Falta de previsión sobre el impacto por la no ubicación física del centro educativo. Un elemento que se reveló como crucial en el momento de la ejecución del Proyecto (y que no fue valorado debidamente en el momento de la formulación) fue la necesidad de que el CETPRO que debía ponerse en marcha gracias a esta intervención debía contar con una ubicación física propia y asignada desde las instancias públicas. Cuando se identificó la intervención no se analizó la normativa que regula la existencia de este tipo de centros, ni tampoco se analizaron con la debida profundidad los criterios mínimos que debían cumplirse para que la ubicación del centro garantizara un adecuado desarrollo académico. Esta debilidad inicial de la redacción de la propuesta tuvo una enorme repercusión en el desarrollo posterior de la intervención.

En relación con el mecanismo de gestión

- Débil coordinación entre las instituciones socias responsables. La disolución del Consorcio generó problemas en el desarrollo de la intervención desde los inicios mismos de la ejecución del Proyecto. Las diferencias en la percepción de la propuesta, así como los problemas comunicacionales y de coordinación entre IED y SISAY fueron recurrentes y conllevaron en la práctica una desconfianza generalizada sobre los mecanismos de gestión que revirtió directamente en un menor impacto de los resultados alcanzados por el Proyecto.

- Escasa incidencia de AMC en la resolución de problemas en la gestión. El rol de AMC como institución responsable del seguimiento, monitoreo y fiscalización del Proyecto no tuvo la relevancia suficiente como para atenuar las diferencias entre los socios del Consorcio ni para resolver los conflictos que se dieron en la práctica. Su ausencia del comité directivo de dicho Consorcio conllevó un conocimiento limitado de los mecanismos de gestión de la intervención, así como también una menor capacidad de AMC para adelantarse a los problemas que la ejecución iba teniendo en la práctica. Por otro lado, en AMC también se dieron muchos cambios internos dentro del equipo en Perú (hubo hasta cuatro interlocutores/as distintos/as mientras el Proyecto estuvo en vigor), lo que agravó esta situación descrita anteriormente.

- Inexistencia de un SIME. La no definición de un SIME creado "ad hoc" para este Proyecto supuso también un elemento que debilitó los mecanismos propios de gestión del mismo, así como también generó en la práctica un menor impacto a nivel de la medición de los logros alcanzados. Las instituciones ejecutoras no fueron capaces de visualizar adecuadamente la relevancia de contar con esta batería de instrumentos para el seguimiento y monitoreo de la intervención. Si bien se logró justificar correctamente la intervención a nivel de las actividades, no se pudo alcanzar un nivel óptimo en cuanto a la consecución de los logros de desarrollo, al no contar con un instrumento sistematizado y adaptado a las necesidades de este Proyecto en concreto.

- En lo que respecta a la gestión relacionada con el desarrollo del CETPRO en sí, las principales conclusiones se pueden articular en torno a las siguientes ideas:

    - Falta de claridad sobre la ubicación del centro educativo. La ausencia de previsión sobre la importancia de ubicar físicamente (y de manera estable) el centro educativo tuvo una enorme repercusión sobre el trabajo desarrollado. La excesiva fluctuación de las instalaciones (siempre "prestadas") generó una carga de trabajo y de presión innecesaria sobre el equipo gestor de la intervención, así como también sobre el propio alumnado y sobre las comunidades donde se desarrolló el Proyecto.

    - Negociaciones insuficientes para garantizar la institucionalización. Las gestiones que realizaron los socios del Consorcio (más concretamente SISAY como única institución responsable desde prácticamente el inicio del Proyecto) fueron erráticas e insuficientes. Se ha podido constatar que el equipo conocía de los requerimientos normativos necesarios para la normalización del CETPRO y, a pesar de los obstáculos que plantearon las autoridades públicas en relación a elementos que el Proyecto no había tenido en cuenta (como una ubicación física adecuada), se decidió seguir adelante con la incidencia política por vías que condujeron a una legalización tardía y, en consecuencia, insuficiente. En cualquier caso, el equipo evaluador considera loable los esfuerzos realizados desde SISAY (con la asistencia de AMC) para garantizar esta legalización pública de la intervención con anterioridad al cierre del Proyecto financiado por la AACID. Es una muestra significativa de su nivel de compromiso por la consecución de este logro crucial para el éxito de la intervención.

- Tardía legalización de la oferta formativa. Esta debilidad a la hora de conseguir que las autoridades públicas nacionales y regionales pudieran asumir la titularidad del CETPRO conllevó en la práctica que el curso académico 2012 se desarrollara con una total irregularidad e informalidad, que derivó en que ninguna de las personas matriculadas en dicha convocatoria pudiera finalizar correctamente sus estudios. Además, en el momento de redacción del presente informe de evaluación aún no hay indicios reales de que la actividad académica del curso 2013 pueda iniciarse con regularidad.

- Indefinición del mecanismo de gestión del Fondo Rotatorio. Como ya se explicó anteriormente, la identificación en la formulación del Fondo Rotatorio Concursable no se realizó de una manera analítica y exhaustiva. En consecuencia, con la reducción de los fondos por la pérdida de tipo cambiario esta actividad se reformuló hasta su reconversión en una pseudo-donación que tampoco tuvo los resultados esperados.

- Dinámica de gestión centrada en el apoyo externo. El equipo evaluador ha podido constatar que la dinámica de trabajo implementada desde el principio en este Proyecto ha estado muy vinculada con modalidades propias de la cooperación "tradicional", esto es, ajena a la construcción y fortalecimiento de una iniciativa pública. En la práctica, la gestión ha estado concentrada en la ejecución de actividades responsabilidad de un equipo técnico contratado a tal efecto. Ello restó agilidad en los mecanismos de toma de decisiones y debilitó la posibilidad de que otros actores pudieran participar de dicha programación y ejecución.

- Generación de dinámicas basadas en la dependencia de los fondos externos. Siguiendo con el planteamiento anterior, una de las mayores debilidades en la gestión del proyecto fue la decisión consciente de subvencionar todas las actividades que se implementaron. Así, el alumnado que acudía al CETPRO veía como el Proyecto asumía desde su movilidad física (a través de una furgoneta que les trasladaba desde sus diferentes comunidades hasta el centro educativo), hasta su alimentación pasando por los materiales formativos. Como veremos en el punto anterior, esto ha generado un impacto negativo difícilmente superable a la hora de afrontar la sostenibilidad del CETPRO por las instancias públicas.

En relación con los logros alcanzados

- Excelente receptividad local de la propuesta. El Proyecto gozó desde sus inicios de una excelente receptividad por parte de la población beneficiaria así como por parte de las instituciones públicas directamente vinculadas a la intervención. La relevancia de la propuesta, su pertinencia y coherencia con las políticas públicas de desarrollo (y su engarce con las prioridades estratégicas de la región) fueron valoradas por dichos colectivos clave desde el primer momento.

- Adecuado logro de la adquisición de competencias. El Proyecto alcanzó el logro fundamental que se había propuesto: que los jóvenes y adultos de la zona de intervención pudieran ver incrementadas sus competencias laborales para, así, mejorar su situación socio-económica. En ese sentido, se consiguió un alto grado de matriculación (más de 100 alumnos/as al año de media) así como también un alto grado de alumnado egresado (al menos en 2010 y 2011, ya que como señalamos

anteriormente en 2012 la actividad académica se vio truncada por diversos elementos muy relacionados con la tardía institucionalización del CETPRO)

- Relevancia de las especialidades formativas. Las especialidades formativas se definieron adecuadamente, y han podido contribuir decisivamente al desarrollo de la zona, ya que están consideradas por la población como aquellas que mejor responden a las necesidades formativas de los/as jóvenes y adultos de la región, así como también a la vocación productiva de la zona. En cualquier caso, es difícil medir en qué grado ha podido incidir esta circunstancia en el desarrollo de la zona al no haberse diseñado un adecuado sistema de seguimiento, sobre todo en lo que respecta a la empleabilidad de los/as alumnos/as finalmente egresados/as.

- Fomento de la formación técnico-productiva. Uno de los logros reseñables del Proyecto fue la instauración en la población de la zona de una cultura de fomento de la formación para el trabajo y la producción que constituye un elemento fundamental para el desarrollo del Distrito. Esta necesidad de formalización de los saberes empíricos y educativos de la población ha calado en las comunidades del Distrito de manera adecuada, lo que augura una dinámica de desarrollo futura más orientada con la generación de capacidades. El refuerzo de esta visión también ha devenido en un fortalecimiento de la visión de política pública en la zona volcada en la educación técnico-productiva.

- Vinculación de teoría con práctica. Resultó especialmente interesante la apuesta del equipo gestor del CETPRO por vincular estrechamente la carga teórica con las actividades prácticas y demostrativas. Dos ejemplos de ello serían los siguientes:

    - Tuvo un impacto considerable la adecuación de un "Centro Experimental" que pudiera habilitar en su seno los espacios de prácticas para las especialidades formativas vinculadas con la producción agraria, la producción pecuaria y la instalación de sistemas de regadío. La apuesta del Proyecto por esta metodología resulta especialmente interesante en un contexto como el rural y fue muy bien recibida y valorada por la población beneficiaria.

    - Fue loable la implementación de un espacio pedagógico en el CETPRO para que las madres de otras opciones formativas pudieran llevar a sus hijos/as para que las alumnas de la opción de "atención al menor" pudieran realizar prácticas con dichos niños/as mientras sus madres se formaban, al mismo tiempo que ellas hacían "prácticas" con ellos/as. Es importante señalar que en 2012 (año en que la UGEL asume ya la administración del centro) los nuevos docentes contratados no permitían a las alumnas madres acudir al centro con sus bebés, lo que confrontó al alumnado con el profesorado al generar una discontinuidad con la práctica positiva que se había dado en años anteriores.

- El eje central a la hora de analizar (como conclusión) los logros alcanzados por el Proyecto es aquel que atañe a la sostenibilidad de la intervención, a través de la apropiación de la oferta educativa por parte de las autoridades locales, regionales y nacionales. En lo que respecta a esta cuestión, debemos hacer al menos las siguientes consideraciones importantes:

- Creación tardía del CETPRO. La institucionalización del CETPRO se dio de manera tardía. No fue hasta el 23 de mayo de 2012 (solo una semana antes de que el Proyecto finalizara su ejecución) que esta formalización se produjo por resolución de la DREH (institución máxima en este aspecto).

- Falta de claridad sobre los compromisos de las instituciones públicas. Tanto en el momento de la ejecución de la intervención, como en la etapa justo posterior a su finalización (cuando el curso académico 2012 se estaba desarrollando), así como en 2013 se ha podido evidenciar una enorme indefinición sobre la responsabilidad que debe asumir cada una de las instancias públicas directamente relacionadas con la nueva administración y gestión del CETPRO. En el momento de redacción del presente informe de evaluación se han podido constatar compromisos concretos por parte de dichas instituciones para garantizar la viabilidad y la sostenibilidad de la oferta formativa (la DREH, la UGEL y la Municipalidad Distrital de Huancavelica), pero dichos esfuerzos resultan aún insuficientes para pensar que la actividad académica en 2013 se desarrollará con total normalidad.

- Ausencia de una figura de coordinación de los actores involucrados. No se ha conformado durante la ejecución del Proyecto ninguna instancia capaz de coordinar los esfuerzos de las referidas instituciones públicas. En consecuencia, ninguna de las instancias clave está asumiendo en la actualidad el rol de "facilitador" de las coordinaciones que son necesarias para garantizar la corresponsabilidad en el manejo del CETPRO.

- Errático proceso de transferencia de bienes. Tanto AMC como SISAY plantearon el proceso de transferencia del equipamiento adquirido por el Proyecto como una acción vinculada con la culminación del proceso de viabilidad y sostenibilidad del CETPRO. Como dicho proceso aún no ha culminado en la práctica (como consecuencia, como señalamos, de diversos factores vinculados directamente con el modelo de gestión de la propia intervención y no por omisiones de los poderes públicos locales), dichas instituciones decidieron posponer el proceso de transferencia (6 meses después de haber finalizado la financiación) sin que dicha decisión estuviera justificada en la práctica. Ello conllevó la generación de suspicacias en los organismos beneficiarios (UGEL, DREH, Municipalidad Distrital de Yauli y comunidades) que se agravaron con la decisión adicional de no realizar la transferencia de manera completa: en el momento de redacción del presente informe de evaluación aún no habían sido transferidas las movilidades que se compraron con el Proyecto. Ello está generando tensiones e incomprensión en las instituciones potencialmente beneficiarias (principalmente la propia UGEL) que pueden llegar a dañar de manera crucial todos los logros obtenidos con la intervención.

RECOMENDACIONES

A continuación, el equipo evaluador pone en conocimiento de los responsables del proyecto las siguientes recomendaciones para su posible implementación en el marco del proyecto. El seguimiento de estas consideraciones podría conllevar una mejora en los niveles de éxito de la propuesta planteada, ayudando a garantizar los objetivos y resultados inicialmente planteados, así como de otras intervenciones de similares características.

➔ **Recomendaciones en relación con la GESTIÓN del proyecto.** Estas recomendaciones, centradas en las etapas de formulación y de ejecución de la intervención, están basadas en la experiencia evaluada del presente proyecto y se consideran útiles para el desarrollo de otras iniciativas de similares características que puedan darse por parte de las instituciones ejecutoras.

- En cuanto a la <u>formulación de la propuesta</u>:
  - Definir los objetivos de manera más ambiciosa. El objetivo central debería plantearse de una manera más general y el objetivo específico de un modo mucho más acotado y referido al objeto central de la intervención, diferenciándolos así ambos en aras de una mejor planificación y medición del impacto.
  - Definir el objetivo central en función de la problemática a la que se pretende atender. En un proyecto de estas características, plantear la empleabilidad como el eje central de la intervención hubiera ayudado a que el equipo hubiera concentrado más y mejor sus esfuerzos en este aspecto, y no tanto en la implementación de la acción docente como fin en sí misma.
  - Plantear las hipótesis y los supuestos de manera más integral, para que el equipo gestor del proyecto pueda anticiparse mejor a los problemas que en la práctica puedan surgir y para que pueda mejorarse también la propia planificación de la intervención, de cara a neutralizar dichos riesgos.
- En cuanto a la <u>gestión</u>:
  - Plantear de manera decidida la construcción de un SIME adaptado a las necesidades de un Proyecto de estas características, con una adecuada batería de instrumentos para monitorear y medir el cumplimiento de los logros propuestos.
  - Fortalecer el rol de AMC como institución garante de que los compromisos asumidos se desarrollen en la práctica, sobre todo en cuanto a la consecución de los logros y objetivos planteados. Generar dinámicas colaborativas donde participe activamente en la toma de decisiones estratégicas, asegurando la factibilidad de la programación y neutralizando posibles problemas derivados de la ejecución.

- Valorar con mayor profundidad las repercusiones derivadas de la ruptura de un Consorcio de ONGD ejecutoras de un proyecto de estas características, sobre todo si la institución que renuncia a participar (por problemas de falta de coordinación) es precisamente aquella que posee una experiencia más intensa en el ámbito de trabajo del proyecto en cuestión.

- Analizar la pertinencia de establecer una corresponsabilidad (entre el Proyecto y el alumnado) a la hora de asumir los costos derivados de los traslados, la alimentación y los materiales. Sería conveniente tratar de reducir al máximo la posible sensación de que el Proyecto asume todos los gastos que sustentan la acción formativa, para no generar dependencia y, en el futuro, que la viabilidad del centro no pase por seguir asumiendo dichos gastos (que no son factibles para ninguna institución pública).

- Fortalecer en la población la visión de que la adquisición de competencias para la empleabilidad no debe pasar necesariamente por la migración a otras regiones del país más prósperas. Gran parte de la población con la que se contactó valoraba decididamente la posibilidad que el Proyecto había otorgado a los/as jóvenes de la región para poder "marcharse" y conseguir así un futuro mejor fuera de la región. Esto puede lastrar las dinámicas de desarrollo endógeno y constituirse en un elemento negativo para el propio crecimiento de la zona donde se pretende influir.

➔ **Recomendaciones en relación con la SOSTENIBILIDAD FUTURA del proyecto.** Estas consideraciones van orientadas a la fase que se abre a partir de la consecución de los logros alcanzados con la intervención, y que deben perdurar en el tiempo más allá de la existencia de la financiación aportada por las instituciones cooperantes.

- En cuanto al <u>fortalecimiento previo de la participación y empoderamiento</u>:
  - Constituir un espacio (instancia, evento, reunión, etc.) estable y participativo donde estén presentes todas las instituciones públicas clave para garantizar la sostenibilidad del proyecto. Esto garantizaría su empoderamiento progresivo, una mayor implicación en la ejecución de la intervención y un mayor grado de conocimiento sobre los objetivos, acciones, responsabilidades a asumir por cada instancia, problemáticas inherentes a la ejecución, etc.

  - Temporalizar la necesidad de garantizar la institucionalización de una oferta educativa como esta de un modo mucho más temprano. Haber consolidado las negociaciones para la formalización de los compromisos públicos de titularidad del CETPRO habría ayudado a generar una mayor claridad sobre los compromisos que debía asumir cada instancia y, de hecho, no hubiera revertido negativamente en la interrupción de la actividad formativa en 2012.

- En cuanto a la garantía de sostenibilidad actual y futura:

  - Culminar de manera certera e inequívoca el proceso de transferencia de bienes, cediendo a las instancias públicas que asumen la titularidad del CETPRO (en este caso, a la UGEL) la totalidad de los equipos comprados con la financiación de la AACID. Se debe considerar que dichos insumos pueden no ser utilizados necesariamente con la misma finalidad para la que fueron usados en el ámbito del proyecto evaluado. No obstante, esta circunstancia no puede determinar la no inclusión de los mismos en un proceso de transferencia que debe ser transparente y basado en la confianza mutua entre las instituciones implicadas. No se debe contemplar la opción de que dichos insumos puedan ser cedidos a las instituciones que en su momento ejecutaron el proyecto, ya que no se justificaría dicha decisión.

  - Garantizar desde AMC y SISAY un adecuado seguimiento al proceso que garantice la sostenibilidad de las acciones emprendidas hasta la fecha. Sería conveniente que ambas instituciones asumieran compromisos concretos de acompañamiento a dicho proceso, concretando los mecanismos que utilizarían aunque ya no estén trabajando directamente en proyectos relacionados con dicho ámbito de intervención.

  - Fomentar la creación de un espacio de coordinación e interlocución entre las diferentes instituciones públicas que son responsables de la sostenibilidad de la oferta formativa del CETPRO (UGEL, DREH, Municipalidad Distrital de Yauli y comunidades). Definir en este espacio los niveles de comunicación y la asunción de compromisos y responsabilidades sería un elemento crucial para favorecer la viabilidad de la oferta formativa que se inició con la financiación de la AACID.

  - Valorar de manera exhaustiva todas las opciones viables para la correcta implementación de las acciones formativas del CETPRO, analizando oportunamente los pros y los contras de cada una de ellas (en términos de eficacia y eficiencia de los recursos, fundamentalmente). Sería necesario, en concreto, valorar hasta qué punto la única salida factible para poder garantizar una ubicación física adecuada para el CETPRO pasa por la construcción de nuevas instalaciones; se debería incidir de manera más detallada en otras opciones que optimicen más los recursos existentes en la zona (como, por ejemplo, seguir compartiendo ambientes con el Colegio Julio C. Tello en modalidad vespertina y nocturna, convirtiendo quizás dicha institución en un Instituto Tecnológico). Por otro lado, debería revisarse la decisión de ceder los terrenos que actualmente se prevé que sean cedidos para las nuevas instalaciones del CETPRO, ya que se teme que no sean los más adecuados en términos de orografía.

  - Ayudar a las diferentes instituciones públicas clave a definir certeramente su nivel de compromiso con el nuevo CETPRO:

    - Concretar las condiciones que desde la DREH se consideran insoslayables para prestar el apoyo necesario desde dicha

instancia. Se debe concretar claramente cuáles serían aquellos aspectos que deberían darse en cualquier caso en esta nueva etapa para que el CETPRO pueda contar con todo el soporte de la DREH, sin generar ningún tipo de dudas sobre la legalidad o formalidad de la situación planteada.

- Constatar el compromiso de la UGEL con el pago de docentes y de gastos de funcionamiento. Se tiene constancia (no formalizada) de la voluntad de la UGEL de continuar en 2013 con las mismas especialidades formativas, pero el curso académico no inició en su momento y ello pone en cuestión la firmeza de dicho compromiso.

- Verificar el compromiso de la Municipalidad Distrital de Yauli en cuanto a la asunción de determinados costos operativos, de funcionamiento y/o de ampliación del personal docente (en caso de que fuera necesario), más allá del compromiso específico de costear las nuevas instalaciones. Sería conveniente que se revisara específicamente la necesidad de generar esta inversión, ya que existe la duda sobre su pertinencia al considerarse que quizás puedan optimizarse otras instalaciones ya existentes.

- Posicionar claramente a los/as dirigentes de las comunidades implicadas en un rol facilitador de las acciones del CETPRO, eliminando la posibilidad de que puedan "competir" por la titularidad de la oferta formativa.

ANEXOS

- **ANEXO 1**: Términos de Referencia
- **ANEXO 2**: Propuesta técnica y económica para la evaluación
- **ANEXO 3**:Diseño metodológico e instrumentos para el trabajo de campo
- **ANEXO 4**: Listado de fuentes utilizadas (primarias y secundarias)
- **ANEXO 5**: Propuesta de incorporación de recomendaciones de la evaluación
- **ANEXO 6:** Ficha de socialización de resultados de la evaluación
- **ANEXO 7**: Resumen de los resultados de la evaluación en formato Power Point.
- **ANEXO 8**: Material fotográfico
- **ANEXO 9:** Informe de evaluación según el formato de la AACID
- **ANEXO 10:** Informe del taller de socialización de los resultados en terreno