

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

PROYECTO: "RED DE CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA EN EL ÁREA RURAL"





INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

PROYECTO: "RED DE CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA EN EL ÁREA RURAL"

Programa de Cooperación Hispano Peruano
Proyecto: "Red de Centros de Formación Técnica en el área Rural"
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Agencia Peruana de Cooperación Internacional
Ministerio de Agricultura



EDITOR: PROGRAMA DE COOPERACIÓN HISPANO PERUANO

PROYECTO: "RED DE CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA EN EL ÁREA RURAL - REDCENFOR"

Avenida Jorge Basadre 460 San Isidro

Lima, Perú

RUC: 20507098500

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Oficina Técnica de Cooperación

Avenida Jorge Basadre 460 San Isidro

Lima, Perú

Teléfono (0051) (01) 202 7000

Página web: www.aecid.pe

AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Av. José Pardo 261 Miraflores

Lima, Perú

Teléfono (0051) (01) 319 3600

Página web: www.apci.gob.pe

MINISTERIO DE AGRICULTURA

Jr. Yauyos 259 – 2do. Piso

Cercado de Lima

Lima, Perú

Teléfono: (0051) (01) 209 8600

Página web: www.minag.gob.pe

RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

RUNAKAY PERÚ

Equipo Evaluador

Jose Alarco

Lucia Cano

DISEÑO

Romy Kanashiro



ÍNDICE

ACRÓNIMOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
1. INTRODUCCIÓN	27
2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN	30
3. METODOLOGÍA	37
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	43
5. ALINEAMIENTO	46
6. APROPIACIÓN	52
7. PERTINENCIA	59
8. EFICACIA	69
9. EFICIENCIA	83
10. EMPLEABILIDAD	97
11. INCLUSIÓN	105
12. REPLICABILIDAD	113
13. SOSTENIBILIDAD	118
14. CONCLUSIONES	127
15. CONCLUSIONES SEGÚN DIMENSIONES DE EVALUACIÓN	131
16. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS POR CRITERIO	143
17. RECOMENDACIONES	154
18. LECCIONES APRENDIDAS	161



ACRÓNIMOS

AAI	Asociación de Agricultores de Ica
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CEDEP	Centro de Estudios para el Desarrollo y Participación
CFAM	Centro de Formación Agraria Moquegua
CFAT	Centro de Formación Agraria Tacna
CETPRO	Centro de Educación Técnico Productiva
CFT	Centro de Formación Técnica
CFTR	Centro de Formación Técnica Rural
CITEVID	Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola – Ministerio de la Producción
DCB	Diseño Curricular Básico
DIGESUTP	Dirección General de Educación Superior y Técnico-Profesional
DESTP	Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnico-Productiva
DRE	Dirección Regional de Educación
FONCHIP	Fondo de Cooperación Hispano Peruano
FT	Formación Técnica
IDAL	Instituto de Desarrollo Agrario de Lambayeque
IEST	Instituto de Educación Superior Tecnológica
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria – MINAG
JURLASCH	Junta de Usuarios de Riego La Achirana Santiago Chocorvos
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINIPRODOC	Documento de Proyecto de los CFT del Proyecto REDCENFOR



MINEDU	Ministerio de Educación
MTPE	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo
ONG	Organización No Gubernamental
PRODOC	Documento de Proyecto
PRODUCE	Ministerio de la Producción
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria – MINAG
Estudio SER	Estudio de Sistematización de Experiencias de Educación Técnica en el área rural en el Perú Sostenibilidad, Empleabilidad y Replicabilidad
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública - MEF
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local – MINEDU



RESUMEN EJECUTIVO

PRESENTACIÓN

El Proyecto Red de Centros de Formación Técnica en el área Rural - REDCENFOR fue elaborado en forma consensuada entre el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Educación y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.. Sin embargo, el Ministerio de Educación declinó firmarlo sin exposición de motivo. Ello motivó que el Proyecto desarrollara una estrategia de sensibilización con los gobiernos regionales seleccionados para lograr su participación como coejecutores de las actividades del Proyecto. Las regiones priorizadas originalmente para la ejecución de Proyecto fueron: Apurímac, Ayacucho Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Loreto y Puno. En la práctica el Proyecto se ejecutó en las regiones Ayacucho, Apurímac, Ica, Lambayeque y Puno.

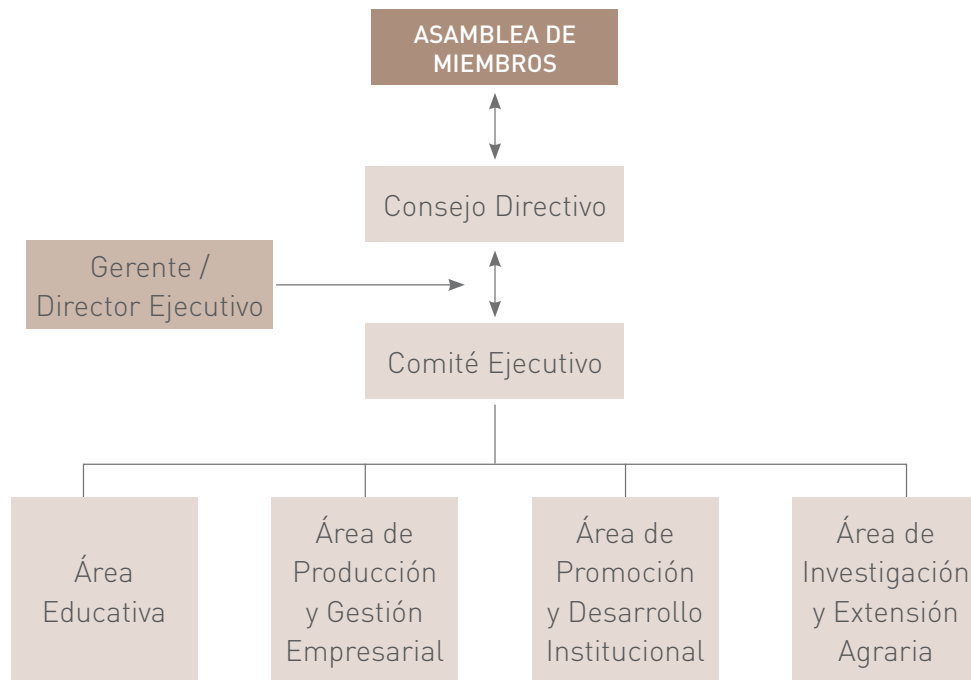
El objetivo del Proyecto es contribuir al desarrollo rural a través de la mejora de la formación técnica rural orientada al campo de la producción. Para conseguir esta mejora se plantea la implementación de un modelo de gestión que permita articular el área Educativa con el área de Producción y que se vincule con los procesos económico productivos regionales y locales, lo cual, a su vez, permite establecer y actualizar los perfiles y las competencias que deben desarrollar los y las estudiantes de los Centros de Formación Técnica (CFT) para responder a las necesidades del mercado laboral regional y, con ello, contribuir a mejorar los procesos de producción locales y regionales.



DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Para dar forma a este trabajo se proponía una reconceptualización de la forma cómo estaban organizados los Institutos de Educación Superior Tecnológica (IEST) para transformarlos en Centros de Formación Técnica. La gestión de estas instituciones educativas fue cedida por los gobiernos regionales mediante convenios a las Asociaciones especialmente conformadas para implementar el nuevo modelo de gestión y pedagógico propuesto por el Proyecto.

Gráfico 1. Organigrama del modelo de gestión propuesto por el Proyecto REDCENFOR



El **modelo** contempla la reestructuración del CFT en 04 áreas, en el que el área Educativa se encarga de impulsar la propuesta curricular.. *El área de Producción y gestión empresarial* tiene a su cargo la conducción de los procesos productivos del CFT, los que tienen un doble propósito: desarrollar procesos productivos rentables para financiar, al menos en parte, las actividades del CFT, especialmente las de extensión, y que se constituyan en escenarios de prácticas reales para los y las estudiantes del CFT. Ello supone un estrecho grado de coordinación con el área



Pedagógica para que los módulos y actividades educativas se articulen con las actividades productivas con el fin de garantizar la optimización de los aprendizajes.

El área de *Promoción y Desarrollo Institucional* tiene a su cargo la difusión del CFT en las Instituciones Educativas de su área de intervención para la promoción de las carreras de las familias de agrarias e industrias alimentarias. Para ello debe establecer convenios y vínculos entre el CFT, las instituciones públicas y los sectores productivos locales, y a partir de ello, orientar los servicios educativos del CFT. Establecidas las demandas educativas del entorno, propone las áreas necesarias de fortalecimiento de capacidades del personal docente en función de sus especialidades, junto con el área Pedagógica. Asimismo, en coordinación con el área Productiva apoya en el proceso de identificación de centros de práctica para los y las estudiantes del CFT. El área de Promoción y Desarrollo Institucional tiene a su cargo la coordinación de los cursos para promotores y promotoras agrarios y el programa de educación productiva, dentro del cual se desarrollan los concursos para financiar y brindar asistencia técnica a proyectos productivos educativos presentados por las Instituciones Educativas de su ámbito de influencia. El área de *Investigación y extensión agraria* tiene como objetivo desarrollar la investigación aplicada en coordinación con las áreas Productiva y Pedagógica mediante un sistema de extensión y transferencia que permita la articulación con las organizaciones de productores.

El personal de coordinación de estas 04 áreas, junto con la gerencia o dirección ejecutiva, conforman el *Comité Ejecutivo*, que eleva y recibe propuestas del *Consejo Directivo*, el que está conformado por un determinado número de personas miembros de la Asociación. Son competencias de éste orientar los procesos productivos, conseguir financiamiento para los proyectos productivos, proponer los perfiles profesionales y competencias del alumnado y profesorado, llevar a cabo la selección de docentes para las diferentes áreas y supervisar la correcta administración de fondos. Para operativizar y articular este trabajo se creó la figura del gerente, que se constituye en el nexo entre el Consejo Directivo y el Comité Ejecutivo.

En las 05 zonas de intervención se constituyeron legalmente las Asociaciones público privadas, conformadas por representantes de los sectores públicos Educación, Agricultura, Producción, de las empresas, de las ONG y de organizaciones sociales vinculadas a las actividades agropecuarias, como comunidades campesinas, asociaciones o gremios de regantes y de productores. Continúan funcionando 04 de ellas, la Asociación Civil Gamaniel Velarde Guarda (Ica), la Asociación Civil Promotora Técnico Rural "Tumi de Oro" (Lambayeque), la Asociación



Civil Promotora de Formación Técnico Rural “Apu – Rimac” (Apurímac) y la Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural Wari (Ayacucho). La Asociación Promotora de Formación Técnico Rural “Titicaca Lago Sagrado” (Puno), si bien se constituyó, no llegó a inscribirse en los Registros Públicos y no asumió sus funciones, por tanto en esta región las actividades del Proyecto fueron desarrolladas directamente con el CFT Santa Rosa (región Puno).

En el marco de ejecución del proyecto, tras la conformación de la Asociación, se inició el proceso de selección del IEST con el que se iba trabajar. Para ello se realizó el proceso de sensibilización e implementación del modelo de Gestión y Educativo y a partir de este proceso se establecieron las necesidades de equipamiento e infraestructura para las carreras y planes de producción del CFT. Una vez identificadas las necesidades, el equipo del Proyecto REDCENFOR, junto con las Asociaciones, realizó un trabajo de sensibilización con las autoridades regionales y locales para el desarrollo conjunto de las obras. La mayor parte de estas fueron canalizadas a través de los presupuestos participativos locales y regionales y debieron seguir el trámite de los proyectos en el Sistema de Nacional de Inversión Pública (SNIP) para su aprobación y posterior ejecución. Una vez terminada la obra de infraestructura, el siguiente paso era el equipamiento.

Esta secuencia lógica implicaba que las obras de infraestructura y su equipamiento fuesen el corolario de la intervención; sin embargo, estas fueron consideradas progresivamente desde el segundo año de la intervención (2009), lo cual conllevó una ejecución presupuestal inferior a la programada, lo que implicó un importante recorte presupuestal, en la lógica de que esto podía generar una cadena de retrasos y que no pudieran ser culminados los presupuestos a la finalización del Proyecto. Medida discutible en el conocimiento de los procesos involucrados en el desarrollo de proyectos de estas características; sin embargo, también es un reflejo de una debilidad en el proceso de planificación en la estimación de tiempos.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación se inició con la revisión y análisis de los documentos del Proyecto REDCENFOR y la identificación de informantes clave que permitiera recoger, a través de sus testimonios, los cambios introducidos por el Proyecto. De esta forma se identificó 14 grupos de informantes. La información de campo se obtuvo mediante la realización de entrevistas individuales y grupales, estructuradas y semiestructuradas, a partir de guías consensuadas con el equipo ejecutor. En total se entrevistaron, a partir de diferentes estrategias, a 64 personas.



PROCESO DE EJECUCIÓN

Al finalizar el Proyecto, la distribución geográfica se concretó en 05 regiones: 02 en la costa peruana y 03 en regiones de la sierra sur. En las 05 regiones se formaron las asociaciones público – privadas. De ellas, 03 han tenido un rol activo y constante durante la ejecución del Proyecto. Al presente se viene retomando la participación de la Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural Wari (Ayacucho) luego de la elección del nuevo Consejo Directivo (año 2012). Como hemos comentado anteriormente, la Asociación Titicaca Lago Sagrado, no llegó a ser inscrita en los Registros Públicos.

El Proyecto, durante su ejecución (2008 – 2011), ha capacitado al personal docente de los 05 CFT; 04 CFT han sido beneficiados con equipamiento (con excepción del CFT Puquio) y 02 con infraestructura (CFT Gamaniel Velarde Guarda e Íllimo). El programa de formación de Promotores Agrarios se ejecutó de la mano del Ministerio de Agricultura en los CFT Íllimo, Gamaniel Velarde Guarda y Santa Rosa. En estos mismos CFT se ejecutó, también el Programa de Educación Productiva (concursos dirigidos a Instituciones Educativas) con el apoyo de las Direcciones Regionales de Educación (DRE).

Al presente, los 05 CFT están en funcionamiento, cuentan con una estructura modular por competencias y han incorporado el modelo de organización funcional, al menos parcialmente. Los 05 cuentan con una partida asignada por las Direcciones Regionales de Educación que garantiza las remuneraciones del personal docente y administrativo. Todos ellos cuentan con al menos una carrera técnica profesional vinculada con actividades agrarias. Se encuentran ubicados en zonas rurales, de fácil acceso a través de la red vial nacional.

Tabla 1. Resumen del proceso seguido en las diferentes regiones

Regiones	ICA	Lambayeque	Puno	Apurímac	Ayacucho
Centros de formación Técnica	CFT Gamaniel Velarde Guarda	CFT Íllimo	CFT Santa Rosa	CFT Curahuasi	CFT Puquio
Denominación anterior	No existía	IEST Íllimo	IEST Santa Rosa	IEST Curahuasi	IEST José María Arguedas



Regiones	ICA	Lambayeque	Puno	Apurímac	Ayacucho
Ubicación de los CFT	Distrito de Salas, provincia de Ica	Distrito de Íllimo, provincia de Lambayeque	Distrito de Santa Rosa, provincia de Melgar	Distrito de Curahuasi, provincia Abancay	Distrito de Puquio, provincia de Lucanas
Fecha de inicio del Proyecto	Julio 2008	Julio 2008	Julio 2008	Noviembre 2009	Noviembre de 2009
Entorno económico productivo	Empresarial agroindustrial, agroexportador	Empresarial agroindustrial, agroexportador	Empresarial agropecuario y de industrias alimentarias	Pequeños propietarios y comunidades campesinas. Economía de subsistencia con algunos cultivos comerciales	Pequeños propietarios y comunidades campesinas. Economía agraria de subsistencia con crianza de camélidos con fines comerciales.
Asociaciones público – privadas /año de inscripción en RRPP	Asociación Civil “Gamaniel Velarde Guarda” 2008	Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural “Tumi de Oro”, Lambayeque enero 2009	Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural “Titicaca Lago Sagrado” Puno	Asociación Civil Promotora de Formación Técnico rural “Apu-Rimac Apurímac” 2010	Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural Wari. Ayacucho 2010
Funcionamiento de las Asociaciones	SÍ	SÍ	INACTIVA	SÍ	Muy limitada actividad
Coordinadores / Gerentes	SÍ	SÍ	*NO	SÍ	*NO
Modalidad / nivel educativo (todos públicos)	CETPRO Centro de Formación Técnico Productiva	IST Instituto Superior Tecnológico	IST Instituto Superior Tecnológico	IST Instituto Superior Tecnológico	IST Instituto Superior Tecnológico
Ubicación de las Asociaciones en relación a los CFT ¹	Muy próxima y accesible	Próxima y accesible	Distante, a 4 horas de viaje, en la ciudad de Puno, provincia de Puno	Distante, a 3 horas de viaje de la ciudad de Abancay, provincia de Abancay	Muy distante, a más de un día de viaje, en la ciudad de Ayacucho, provincia de Huamanga



Regiones	ICA	Lambayeque	Puno	Apurímac	Ayacucho
Estudios de mercado laboral regional	Sí, 2010	Sí, 2010	Sí, (distribuido en CD, julio 2011)	Sí (mayo 2011)	Sí (noviembre 2011)
Número de docentes:	5	16	13	10	24
Capacitación docente y pasantías**	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacitación Pedagógica (horas / años)	80 (40 / 2009, 20 / 2010, 20 / 2011)	218 (78 / 2009, 180 / 2010, 20 / 2011)	308 (132 / 2009, 84 / 2010, 92 / 2011)	112 (82 / 2010, 30 / 2011)	124 (76 / 2010, 46 / 2011)
Capacitación Tecnológica (total horas)	234 (60 / 2009, 54 / 2010, 120 / 2011)	702 (104 / 2009, 54 / 2010, 544 / 2011)	253 (105 / 2009, 148 / 2011)	132 (2011)	58 (2011)
Capacitación en Gestión institucional	88 (24/2009, 24 / 2010, 40 / 2011)	60 (20 / 2010, 40 / 2011)	44 (24 / 2010, 20 / 2011)	40 (2010)	66 (18 / 2010 48 / 2011)
Tecnología informática	40 (2011)	40 (2011)	-----	-----	-----
Pasantías (horas)	78	88	120	40	40
MINIPRODOC	2009 – 2011	2009, 2011	2009		NO
Mapa de involucrados	Actualizado al 2011	Actualizado al 2011	Actualizado al 2011	Actualizado al 2011	
Obras de infraestructura	Sí	Sí	NO	NO	NO
Equipamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	NO
Talleres para la elaboración de Planes de producción de los CFT (2010)	Sí	Sí	Sí	NO	NO



Regiones	ICA	Lambayeque	Puno	Apurímac	Ayacucho
Implementación del Programa de Educación productiva	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
Talleres para la elaboración de Proyectos educativo productivos de los CFT	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
Programa de formación de promotores agrarios	SÍ 2010, 2011	SÍ 2010	SÍ 2010	NO	NO
Ejecución AECID por regiones US\$ [%]**	1,139,650 (39%)	1,066,035 (37%)	299,587 (10%)	234,948 (8%)	81,259 (3%)
Ejecución socios 2009 – 2011					
MINAG	37,080	34,060	9,000	0	-----
OTROS	144,241	432,343	35,500	17,369	-----

* Dada la inactividad de las Asociaciones, no se contrataron gerentes; las actividades se llevaron coordinando directamente con el equipo del Proyecto REDCENFOR y con consultores.

** Informe Proyecto REDCENFOR 2012.

Las diferencias entre las zonas de intervención no solo responden a los momentos del inicio de las actividades, sino también y, de manera importante, a las características del entorno productivo y las fortalezas del tejido institucional existente. Las tres primeras zonas de intervención se caracterizan por entornos empresariales, agroindustrial y agroexportador, en las regiones Ica y Lambayeque, y agropecuario en la región Puno. Las regiones Apurímac y Ayacucho se caracterizan por entornos socioeconómicos de pequeños productores y de comunidades campesinas.

1 Las Asociaciones no necesariamente tienen que funcionar en las direcciones consignadas en sus estatutos, dado que en una de las cláusulas se señala: "La Asociación mediante simple acuerdo del Consejo Directivo puede establecer oficinas filiales o dependencias en cualquier lugar de la región" por lo que, si bien las Asociaciones de Ica, Lambayeque y Apurímac consignan la misma dirección que las de los CFT, en la práctica, solo la de Ica sesiona en el local del CFT.



Las dos primeras Asociaciones cuentan con gerencias para coordinar el trabajo con los CFT, las que constituyen un apoyo importante para el funcionamiento de las Asociaciones y la articulación con el CFT. Destaca la Asociación Civil "Gamaniel Velarde Guarda" Ica que, gestiona un CFT con particularidades que han jugado a su favor: se creó una institución nueva ad hoc para el Proyecto, se construyó un nuevo local, todo el personal docentes fue seleccionado por la Asociación y funciona bajo la forma de Centro Educativo Técnico Productivo, CETPRO, que da mayor versatilidad a la oferta educativa modular por competencias y no plantea requisitos de edad ni de nivel educativo, por lo que puede estar más al alcance de la población rural más vulnerable, particularmente, las mujeres. Por su ubicación, el CFT es muy accesible para los miembros de la Asociación y muy visible, por encontrarse a la vera de la carretera Panamericana. La Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural "Apu - Rimac - Apurímac", si bien su sede funciona a 1.5 horas del CFT de Curahuasi, por contar con una gerencia se ha facilitado la gestión del CFT. En el caso de la Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural Wari Ayacucho contó con una directiva que por estar conformada por altos funcionarios, con recargadas agendas y con su sede a gran distancia del CFT, no se dieron las condiciones para facilitar la coordinación y el desarrollo de las actividades del Proyecto. A esto se suma el no haber contado con el apoyo de una gerencia. En el caso Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural "Titicaca Lago Sagrado" Puno, su inactividad se debe a la no aceptación del modelo de gestión mediante la Asociación público privada por las autoridades educativas, por lo que la alternativa fue que el CFT participara en el Proyecto coordinando directamente con el equipo de REDCENFOR.

Las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados por el Proyecto reflejan esta diversidad de situaciones caracterizada por la desigualdad.

CONCLUSIONES

- El Proyecto REDCENFOR Rural contó con un DISEÑO favorable para garantizar su ejecución.
- La capacidad del equipo técnico para gestionar los PROCESOS involucrados en la ejecución del Proyecto REDCENFOR fue media, dado que, si bien se logró promover importantes adhesiones al modelo en su institucionalización, tanto a nivel de las Asociaciones como de los CFT, en estos últimos no se lograron completar los procesos de articulación comprometidos.



- El Proyecto alcanzó un nivel de ejecución medio en relación a la evaluación de RESULTADOS, si bien se ejecutaron la mayor parte de actividades programadas estas no alcanzaron el nivel de consolidación esperado.
- El Proyecto logró un nivel alto de alineamiento con las políticas nacionales de desarrollo.
- El marco lógico es consistente. Existe una lógica entre los resultados y actividades para aportar al objetivo específico y general. La distribución de actividades corresponden a los resultados planteados. El sistema de indicadores es coherente con esta lógica.
- El proyecto no ha logrado implementar un sistema de seguimiento de indicadores más allá del cumplimiento de actividades.
- El Proyecto fue diseñado y aprobado por AECID y los Ministerios de Agricultura y Educación, pero este último no lo suscribió ni participó.
- Hubo un desbalance entre la participación del sector Educación y Agricultura, tanto a nivel regional, como en la composición de las Asociaciones, y por ende en la marcha del Proyecto.
- El Proyecto no contó con el equipo requerido para todo el proceso de su ejecución, dado que no fue autorizada su contratación desde el principio. El área más desarrollada en las 05 regiones de intervención fue la Pedagógica.
- Se ha dado una concentración de fondos en las regiones de Ica y Lambayeque debido a las obras de infraestructura y equipamiento realizada. A diferencia de las otras tres regiones que juntas llegan a cerca del 20% de la ejecución presupuestal.
- La planificación del tiempo de ejecución no hizo una correcta estimación la complejidad de las acciones y los factores de la cultura organizacional de los CFT y de los procedimientos de los gobierno regionales, debido a ello no se pudieron concluir todas las acciones iniciadas. Entre ellas mejorar de la infraestructura de los CFT de Curahuasi y Santa Rosa.
- La contrapartida para la coejecución de actividades, alcanzó al 32% de los fondos inicialmente comprometidos por el Gobierno Peruano.
- De las 05 Asociaciones constituidas, solo 03 funcionaron en los términos esperados, Tumi de Oro, en Lambayeque; Gamaniel Velarde Guarda, en Ica, y Apu-Rimac Llaqta, en Apurímac. La Asociación Wari, en Ayacucho, si bien se constituyó y durante su gestión se llevaron a cabo algunas iniciativas, no tuvo mayor presencia en el CFT de Puquio, por lo que los procesos de cambio fueron muy limitados, particularmente respecto al modelo de gestión. Con la nueva directiva se espera



revertir estas limitaciones. La Asociación Lago Sagrado Titicaca en Puno no funcionó, asumiendo el CFT la gestión del Proyecto, teniendo como representante a su director.

- Los modelos de gestión y educativo propuestos por el Proyecto, pese a las diferencias en su funcionamiento y aceptación, son reconocidos como válidos en general por los equipos miembros de las 04 Asociaciones que funcionaron.
- El proceso de apropiación del modelo de gestión varía según el punto de partida y trayectoria de los CFT, el entorno productivo, la proximidad de la Asociación con el CFT y el tiempo e intensidad de intervención del Proyecto.
- Si bien las Asociaciones han avanzado en la apropiación del modelo, aún no disponen de los recursos suficientes para el sostenimiento de los CFT de manera más o menos autónoma.
- Resulta complicado valorar la relación coste-beneficio de las actividades de capacitación, formativas y de sensibilización, debido al propio carácter de dichas actividades. La complejidad y diversidad de los ámbitos donde se ejecutó el Proyecto REDCENFOR y su novedad han determinado retrasos en su ejecución y una oposición no prevista por parte de algunos docentes de los CFT.
- La gestión público privada y la articulación entre lo productivo y educativo implicaron un esfuerzo en los actores para la comprensión y aplicación del modelo de gestión en los CFT (04 áreas), que colisiona con usos, costumbres y prácticas pedagógicas y de gestión tradicionales, que deben ser revertidos.
- Para las personas miembros de las Asociaciones su participación en el Proyecto REDCENFOR implica un balance favorable en cuanto a ganancias o beneficios respecto a las pérdidas: visibilización del trabajo personal e institucional, prestigio profesional y político, contribución a la región.
- Respecto a los docentes de los CFT, los cambios del Proyecto, por encontrarse en una fase inicial, de transición, pueden constituirse, para los docentes, en mayores pérdidas que ganancias: pérdida del empleo por sustitución de carrera, mayor carga laboral y horaria, mayor tiempo de actualización.
- Este desbalance afecta fundamentalmente a los y las docentes nombrados, estables, quienes sienten amenazada su posición de poder y cuestionada su trayectoria. Por ello, solo en el CFT que cuentan con todo el personal seleccionado por la Asociación (CFT Gamaniel Velarde Guarda) y en el que no funciona esta (CFT Santa Rosa), no se presentan estos problemas.



- El rol de las gerencias / coordinaciones regionales ha sido clave para la gestión del Proyecto en los CFT; esto es reconocido por las personas miembros de la Asociación. Sin embargo, esto ha contribuido a no propiciar una articulación directa entre los CFT y los miembros de las Asociaciones, la cual es demandada por los y las docentes.
- Existen serias limitaciones y dificultades en el personal docente para elaborar o formular proyectos educativo - productivos. Esto generó que algunos que fueron preparados por los CFT no fueran aprobados por el Proyecto REDCENFOR, generando frustración y hasta oposición en parte del personal docente. El acompañamiento en este componente central no fue el requerido.
- El modelo propuesto por el Proyecto REDCENFOR posee un conjunto de elementos plausibles de ser incorporados por instituciones similares, sin embargo, el que puedan asumir el modelo en su totalidad depende de un conjunto importante de variables o factores que no siempre son consideradas (factores socioculturales).
- Los materiales elaborados por el Proyecto son considerados de gran utilidad para la adecuación de la oferta formativa a la realidad circundante.
- El tiempo de ejecución ha sido insuficiente para dejar consolidado los procesos iniciados

RECOMENDACIONES GENERALES

A nivel de planificación, se recomienda otorgar un mayor tiempo para la identificación de los socios estratégicos, de manera que se intente garantizar la pertinencia de cada una de las dimensiones de intervención, a partir del conocimiento del contexto y la implicación de todos los agentes participantes, como medida previa indispensable para la planificación e implementación. Consideramos importante que el Proyecto cuente con instrumentos de medición de logros que potencien la capacidad de verificación de indicadores, más allá de la realización de las actividades planificadas.

A fin de consolidar la propuesta proponemos las siguientes recomendaciones según actor involucrado en el Proyecto:



Para los Centros de Formación Técnica y las Asociaciones

1. Los CFT deben contar con un sistema de monitoreo que permita integrar el registro el trabajo que se realiza para poder establecer comparaciones, frente al modelo anteriormente desarrollado. En los CFT se utilizan los formatos del Ministerio de Educación y próximamente los formatos desarrollados por el Ministerio de Trabajo, sin embargo dichos formatos no arrojan información relevante que permita evaluar los cambios introducidos.
2. Para ello, es necesario contar con una línea base de cada centro, la cual al presente no existe como tal, aunque sí se cuenta con estudios que contienen gran información sobre la situación de partida.
3. Fortalecer las capacidades de los miembros de los CFT en los aspectos pedagógicos, tecnológicos y de gestión; especialmente en aquellos de segunda velocidad.
4. Delimitar de forma legal y práctica los roles, funciones y responsabilidades de los distintos espacios de gestión. ¿Cuáles son las funciones y límites de las Asociaciones respecto a las obligaciones de los CFT como instituciones educativas públicas? ¿Cuál es la responsabilidad y funciones del Coordinador(a) del Área de Educación de la Asociación y del Director(a) del Centro? ¿Cuáles son las responsabilidades, funciones y límites de los Coordinadores(as) de las otras Áreas y la estructura que propone la Ley y el Reglamento de Educación Superior?
5. Para articular plenamente el trabajo de las Asociaciones con los CFT conviene establecer estrategias de comunicación con espacios de reflexión para que compartan y procesen información de diverso tipo de manera conjunta, buscando armonizar los procesos de cambio con las necesidades y expectativas de los y las docentes y del estudiantado, y para instaurar y reforzar prácticas más democráticas, con transparencia y rendición de cuentas, contribuyendo con ello a la construcción de un clima e imagen institucional en los CFT que prestigie y promueva la FT.
6. Hacer una agenda y una lista de los elementos que faltan ser apropiados por los CFT y los factores de conflicto para completarlos o darles solución de manera ordenada. Las Asociaciones / CFT deben buscar formalizar los sistemas de información sobre los requerimientos de las empresas y productores para mantener la pertinencia de su oferta e irse preparando para los cambios tecnológicos que se proyectan.



7. Fortalecer las capacidades de los y las docentes para la formulación de proyectos de doble propósito. Reforzar los equipos de técnicos con personas especializadas en aspectos educativos y desarrollo rural.
8. Buscar el compromiso de las empresas para que asuman algunos costos de los y las estudiantes, por ser directas beneficiarias de los mejores niveles de empleabilidad alcanzados por los estudiantes de los CFT.
9. Formalizar los sistemas de seguimiento de los estudiantes. La Asociación debe gestionar ante la DRE una plaza administrativa enfocada en esta actividad y propiciar que el estudiantado participe como asistente.
10. Que los CFT manejen información adecuada, completa y actualizada sobre postulantes, estudiantes y personas egresadas.
11. El tema equidad y el enfoque de género debe ser implementados para focalizar las medidas inclusivas, según la realidad de cada CFT y su entorno. Utilizar la Guía de Género y Desarrollo para Educación Técnica (2007).
12. Cada CFT debe contar con las herramientas metodológicas y tecnológicas necesarias para sistematizar sus experiencias y para que las puedan poner al servicio de otros CFT, para incentivar la replicabilidad. Para ello se necesita preparar a los equipos para que estén abiertos a compartir sus aprendizajes, aciertos y desaciertos, con otros colegas e instituciones.
13. La Asociación debe empeñarse en culminar el equipamiento de los CFT y desarrollar las estrategias para que presten plenamente sus servicios. En los CFT que no se realizaron obras, continuar con los trámites de los expedientes técnicos avanzados para gestionar el compromiso de los gobiernos regionales.

Para el Ministerio de Agricultura

1. Establecer nexos y mecanismos de concertación para impulsar la propuesta del Proyecto con el Ministerio de Educación, específicamente a nivel de Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva (DESTP). Considerar si la propuesta solo sería para CFT ubicados en zonas rurales del país o se puede transferir al resto de IST. Para ello, retomar las coordinaciones con el Ministerio de Educación.
2. Promover la conformación de la red de centros de formación técnica, utilizando tecnologías de la información y comunicación, a fin de promover espacios de



intercambio y consulta, la que debe articularse con la dinámica del Ministerio de Educación en el nivel de educación superior tecnológica y de CETPRO.

3. Articular los procesos instaurados por el Proyecto REDCENFOR con los procesos demandados por la Ley de Educación Superior y su reglamento: adecuación, revalidación, acreditación y certificación de competencias. Dar acompañamiento y asegurar la instalación de capacidades para asegurar su implementación en procesos futuros y considerar los niveles de autonomía que deben alcanzar las Asociaciones para que el modelo de gestión y el modelo educativo se consolide, teniendo en cuenta las características de los CFT y su articulación con el entorno regional y local.
4. Implementar mecanismos de relacionamiento con el MED y con otras propuestas a fin de que el Proyecto alimente los lineamientos del MED y enriquezca otras propuestas a nivel de educación superior tecnológica.
5. Implementar un sistema comunicacional amplio (Internet, radio, TV, medios impresos) respecto a los avances y logros del programa, de manera que la población esté sensibilizada y promueva, por propia iniciativa, la implementación del modelo en aquellos lugares donde se cuente con las condiciones para ello.
6. Debido a que el área de Gestión institucional tuvo dificultades en su implementación, la mayor parte de responsables no cuenta con los recursos y competencias personales para poder cumplir con su rol, por ello sería de conveniente elaborar una guía, a modo de lista de chequeo, para el ejercicio de este cargo.
7. Dado que un conjunto de procesos se halla en etapa inicial o incipiente, conviene dar un acompañamiento de salida, ya sea bajo la modalidad de una ampliación o de una segunda etapa de consolidación.
8. Llevar a cabo, además del mapeo de aliados, un análisis ahondando en expectativas, intereses y capacidad para trabajar coordinadamente, en aras de asegurar y ampliar la participación y los compromisos.
9. Desarrollar instrumentos de medición de logros que potencien la capacidad de verificación de indicadores más allá de la realización de las actividades planificadas. Se precisa de criterios de baremación e indicadores específicos más apropiados para la complejidad de los procesos que se quieren empujar y cambios en los cuales se pretende incidir.
10. Elaborar una guía amigable para conducir el proceso de replicabilidad a fin de ahorrar tiempo en su implementación, en tanto los tiempos políticos son distintos a los tiempos de ejecución de los proyectos.



11. A fin de lograr la conformación de la Red de CFT, el Proyecto debe hacer uso de los recursos tecnológicos y contar con el acompañamiento y monitoreo para establecer una dinámica para compartir experiencias.
12. Desarrollar una estrategia para que los CFT difundan las buenas prácticas que vienen implementando.
13. Elaborar una estrategia institucional para que los gobiernos locales participen de manera continua en la Asociación.
14. Capacitar y acompañar con personal idóneo a los y las docentes para que elaboren y ejecuten proyectos educativo - productivos rentables y que contribuyan a una mayor empleabilidad de los estudiantes, en aspectos técnicos, empresariales y ético personales.
15. Afianzar el modelo de gestión formalizando los procesos de gestión y administrativos de los CFT instaurando un manejo transparente, con rendición de cuentas y con una gestión solvente, horizontal y articulada entre el equipo coordinador y con el comité ejecutivo y con la Asociación.
16. Promover espacios de reflexión entre el Proyecto REDCENFOR, las Asociaciones y los CFT para plantear el tema de la transferencia y los mecanismos considerados para garantizar la sostenibilidad de los CFT, en caso que no se extienda el Proyecto.

Para la AECID

1. La AECID podría aprovechar la actual coyuntura política que es favorable a la replicabilidad de la propuesta para transferir lo desarrollado y aprendido a lo largo de la implementación de los CFT para apoyar la consolidación de los procesos iniciados en los CFT mediante asistencia técnica.
2. Es necesario que los proyectos cuenten con un sistema que permita realizar un seguimiento de los cambios introducidos más allá del seguimiento de actividades o presupuestal.
3. Para que este sistema permita medir los cambios es necesario que se parta de una Línea de Base específica de los beneficiarios. Si bien el proyecto REDCENFOR considera un importante número de estudios que permiten realizar un diagnóstico regional, existe un vacío en poder apreciar el nivel de partida de cada centro.
4. Asimismo, debe darse un seguimiento y acompañamiento a las propuestas de replicabilidad a nivel de regiones, como es el caso del proyecto del Gobierno Regional de Apurímac.



LECCIONES APRENDIDAS

La articulación es un proceso que requiere estructurar de manera orgánica una multiplicidad de diferencias que caracterizan a nuestro Estado y a nuestra sociedad.

- El modelo de gestión público privado del Proyecto REDCENFOR, al convocar la participación de los gobiernos regionales, se ha evidenciado que, al igual que otras entidades públicas, estos no tienen la capacidad para atender a las poblaciones más distanciadas o poco accesibles, por procesos históricos sociales fragmentados, que tienden a reproducir el centralismo a nivel regional, por lo que el modelo de gestión público-privado permite acercar estas instancias de gobierno a las poblaciones rurales mediante un servicio educativo de calidad. Por ello el interés y la participación de los gobiernos regionales en las Asociaciones.
- Existen diferencias en la articulación con los gobiernos regionales y los gobiernos locales. La experiencia del Proyecto REDCENFOR indica que los cambios a nivel de gobierno regional, si bien retrasaron las actividades, no afectaron los compromisos asumidos ni impidieron su posterior participación. Con los gobiernos locales, el cambio de autoridades significó el intento de desconocer los compromisos con el Proyecto REDCENFOR y un retroceso respecto a la participación muy activa que se logró con los alcaldes que participaron desde el inicio en el Proyecto. Esto indica que la institucionalización del proceso de descentralización del país se viene dando, en mayor medida, en el nivel de gobierno regional, por ello la continuidad en los procesos y compromisos; en cambio, en los gobiernos locales, la institucionalización sería más débil, manteniéndose, en cierta medida, formas personalistas de ejercer sus funciones. Estas diferencias también implican limitaciones para articular estas dos instancias de gobierno, que si bien tienen especificidades importantes, deben buscar formas de trabajo concertadas, particularmente en temas como la educación y particularmente en la FT.
- La participación de los sectores Agricultura y Educación revela también hondas diferencias. El primero aportó con elementos técnicos y organizativos para las capacitaciones y su involucramiento no fue conflictivo. Respecto a la participación del sector Educación, no se logró su inclusión en el nivel central en el Proyecto REDCENFOR, reflejando incapacidad para el cambio, es decir, escasa flexibilidad para comprometerse con propuestas novedosas como la del Proyecto REDCENFOR para la FT agropecuaria.



- El sector Educación, si bien a nivel regional ha reconocido el modelo de gestión del Proyecto y asignado la gestión de los CFT a las Asociaciones, haciéndose cargo de las remuneraciones del personal docente y administrativo, tiene serias limitaciones para aportar a nivel técnico pedagógico y de apoyo en las actividades de supervisión y de extensión. Existe la percepción de que este sector solo se preocupa de generar e imponer normas de manera vertical, sin considerar las diferencias y complejidades de la realidad. La experiencia del Proyecto corrobora esta apreciación, dado que ha debido esforzarse en aplicar normas que resultaban poco apropiadas para una formación técnica agropecuaria pertinente y de calidad. Esto además repercute en la actitud de los docentes frente al cambio, porque deben acatar las normas aunque no se adecúen a su realidad y no cuentan con el apoyo o la asistencia técnico pedagógica ni los canales para plantear sus objeciones.
- Existen dificultades para articular lo productivo con lo educativo en todos los niveles. Los sectores públicos, Agricultura y Educación, no coordinan sus actividades en torno a la FT orientada a las carreras agropecuarias. Los docentes presentan también serias limitaciones para elaborar y ejecutar proyectos con este doble propósito. Asimismo, algunos docentes de profesión ingenieros de los CFT no se pueden desempeñar del todo como pedagogos, (aspecto atendido directa y adecuadamente por el Proyecto REDCENFOR), porque no fueron formados como tales y, por otro lado, por haberse desvinculado del ejercicio de su profesión, no están actualizados en ella, lo que ha incidido en su desprofesionalización y, por tanto, en limitaciones para sustentar un proceso de cambios que articule lo productivo y lo educativo, adecuado a las demandas del entorno productivo y en constante actualización, para constituirse en un aporte sustancial a una FT de calidad para los estudiantes. Esta desarticulación entre lo productivo y lo educativo lleva a considerar que no solo la capacitación docente puede dar una respuesta a esta limitación, sino que la FT requiere procesos de articulación a nivel de sectores del gobierno central, de los gobiernos regionales y locales y contar con la participación y el compromiso de la diversidad de actores e instituciones educativas (universidades, centros de investigación, entre otras) y productivas (gremios de empresarios, entidades especializadas en investigación y capacitación en temas agropecuarios), como es la propuesta del Proyecto REDCENFOR.
- El sector Educación presenta limitadas posibilidades de adecuación y menos de proyectarse, particularmente en lo que concierne a las actividades agropecuarias



y agroindustriales. La magnitud y profundidad de los cambios requieren de un proceso de mediano alcance para que se logre articular el conjunto de sectores públicos que tienen que ver con el desarrollo humano, económico y social vinculado a la población rural.

- La población beneficiaria, los estudiantes y sus familias, tiende a ser definida por sus carencias y limitaciones. Conviene reorientar esta perspectiva para que se pueda recoger y valorar lo poco o lo mucho que hayan desarrollado. Particularmente en los estudiantes de los CFT, por proceder la mayoría de familias campesinas, mantienen una fuerte vinculación con la tierra y con el conjunto de actividades agropecuarias. Esto es un valor que si bien suele ser reconocido, debiera ser asumido y utilizado en los procesos educativos. Ello no solo contribuirá a mejorar los aprendizajes, sino también a su autoestima y a propiciar relaciones más equitativas en los procesos de formación y de inserción laboral.
- Los temas género y medio ambiente son tomados como elementos que se presentan y manejan de manera "natural" u ocasional en los procesos; por tanto, no se siente la necesidad por establecer estrategias claras y específicas para su inclusión y manejo. Estas limitaciones indican que existe la tendencia a considerar estos temas más en el discurso que en la práctica cotidiana o de manera tangencial (componente transversal en los proyectos), por lo que se requiere capacitar y/o promover la reflexión sobre estos en los docentes, técnicos, funcionarios y empresarios, vinculándolos a la equidad, al desarrollo sostenible y a la responsabilidad social en función de la realidad circundante.
- La sostenibilidad depende en gran medida en que se prestigie y genere demanda de FT agropecuaria. Los empresarios del entorno de los CFT reconocen los cambios y esto debe ir en aumento en la medida en que los CFT sigan adecuando su oferta a los requerimientos de las empresas e incluso se proyecten a innovaciones en ciernes. Más difícil y lento es revertir la desvalorización de las labores agropecuarias y el poco atractivo que tiene la FT agropecuaria frente a carreras más prestigiadas, aunque menos pertinentes, que ofrecen los IST y las universidades. Los incrementos en la matrícula en FT en carreras agropecuarias debiera reflejar estos cambios.
- El modelo tiende a funcionar mejor bajo las siguientes condiciones:
 - Con grupos de docentes nuevos.
 - En ámbitos donde existe una importante demanda de técnicos agropecuarios.
 - En CFT ubicados en lugares estratégicos para el acceso y visibilidad.



- En donde una parte importante de los miembros de la Asociación reside en la jurisdicción o tengan facilidad para mantener un contacto periódico con los miembros del Comité Ejecutivo.
- Con grupos que tengan flexibilidad cognitiva y actitudinal para aceptar los retos del cambio.
- En CFT con potencial de desarrollo local.
- En CFT que no estén posicionados localmente por sus carreras de servicios, ya que ello podría motivar conflictos con la comunidad, si estas son eliminadas o suspendidas para privilegiar carreras de producción.
- El sistema de los Módulos Ocupacionales que tienen los CETPRO se adapta de mejor manera al sistema de Carrera Técnicas Profesionales de los IEST. Dada su flexibilidad para adecuar a la oferta pedagógica con las demandas laborales en el ámbito local y regional. Su dinámica le brinda mayores facilidades a los y las estudiantes para poder trabajar y estudiar en simultáneo.



1

INTRODUCCIÓN

La evaluación del Proyecto Red de Centros de Formación Técnica en el Área Rural, REDCENFOR, se orienta a valorar el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados planteados en el Proyecto, identificando los aspectos técnicos y de gestión, y valorando el modelo de gestión de los Centros de Formación Técnica (CFT) como alternativa para contribuir a la mejora de la calidad de la formación técnica pública del Perú, mediante una propuesta pedagógica que articule las carreras ofertadas con las demandas de los procesos económico – productivos agropecuarios del entorno de los CFT, orientada al desarrollo rural y a la inclusión de los sectores poblacionales más vulnerables.

El Proyecto REDCENFOR inició sus actividades en el año 2008, conformándose, en agosto de dicho año, las áreas de Gestión institucional, de Gestión pedagógica y de Administración. El Proyecto, después de una prórroga de un año (2011), culminó sus actividades en campo en diciembre del 2011. El Proyecto se ejecutó en 05 regiones del país: Ica, Lambayeque, Puno (inicio de actividades en el 2008), Apurímac y Ayacucho (en el 2009).

En las 05 zonas de intervención se conformaron las Asociaciones público privadas con funcionarios de los gobiernos regionales y locales, representantes de los sectores Educación y Agricultura a nivel regional, de los empresarios y de organizaciones y gremios de productores y de ONG. Las Asociaciones tienen como función gestionar los Centros de Formación Técnica, buscando adecuar las carreras agropecuarias a las demandas del entorno productivo. Las Asociaciones funcionaron plenamente en 03 regiones de intervención: Ica, Lambayeque y Apurímac, contando con una gerente para la articulación entre la Asociación y los CFT. En la región Ayacucho su funcionamiento fue muy limitado y en la región Puno, la Asociación no entró en actividad. La capacitación del equipo docente en el modelo pedagógico modular y



por competencias, orientada a la articulación de lo pedagógico con lo productivo, se dio en los 05 CFT de las zonas de intervención.

Las diferencias entre las zonas de intervención, no solo responden a los momentos del inicio de las actividades, sino también y, de manera importante, a las características del entorno productivo. Las tres primeras zonas de intervención (identificadas por el equipo ejecutor como de *primera velocidad*) se caracterizan por entornos empresariales, agroindustrial y agroexportador en las regiones Ica y Lambayeque, y ganadero en la región Puno. Las regiones Apurímac y Ayacucho (*segunda velocidad*) se caracterizan por entornos socioeconómicos de pequeños productores y de comunidades campesinas. Por último, cabe señalar que en 02 zonas de primera velocidad (Ica y Lambayeque) se ejecutaron obras de infraestructura y equipamiento, —en el caso de Puno solo se dio solo equipamiento—; mientras que en las zonas de segunda velocidad se avanzó en el equipamiento del CFT de Curahuasi, mas no en infraestructura, y en Ayacucho no se equipó ni se llevaron a cabo las obras de infraestructura.

La metodología utilizada para la evaluación del Proyecto comprende técnicas cuantitativas y cualitativas y revisión documental. Se identificaron 14 grupos de actores como informantes para la evaluación del Proyecto, para los que se elaboraron las guías de entrevistas correspondientes; en total se sostuvieron 64 entrevistas.

La evaluación del Proyecto REDCENFOR busca aportar elementos que permitan

- Valorar el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos planteados en el Proyecto.
- Identificar aspectos, ya sea técnicos o de gestión, de posible replicabilidad en futuras intervenciones.
- Verificar la transparencia en todo lo actuado, así como la mutua rendición de cuentas entre las instituciones participantes.
- Valorar el modelo de gestión de los Centros de Formación como alternativa para contribuir a la mejora de la calidad de la Formación Técnica pública del Perú.

El análisis e interpretación de la información, para valorar el funcionamiento y la adecuación de la propuesta de gestión y pedagógica del Proyecto REDCENFOR, se basó en los siguientes criterios de evaluación: Alineamiento, Apropiación, Eficacia, Eficiencia, Pertinencia, Inclusión,



Empleabilidad, Replicabilidad y Sostenibilidad. El cuerpo del informe se desarrolló en función de estos 09 criterios de evaluación.

Finaliza el informe con las Conclusiones generales y específicas (según criterios de evaluación), las Recomendaciones por grupo objetivo y las Lecciones aprendidas.

A manera de colofón cabe señalar que el Proyecto ha logrado concitar el interés y la adhesión de los diferentes actores involucrados. Los funcionarios de los gobiernos regionales y de los sectores Agricultura, Educación y Trabajo, de los gobiernos locales, representantes de los sectores productivos y de la sociedad civil consideran que la propuesta de gestión y pedagógica del Proyecto contribuye, de manera importante, a promover la formación técnica y tecnológica, por tantas décadas sumida en el abandono, en el deterioro y funcionando al margen de la realidad, sobre todo, de los procesos de gestión y producción agropecuaria. Si bien se han producido algunos vaivenes en cuanto a los compromisos asumidos, en parte del equipo docente y miembros de las Asociaciones, la perspectiva abierta por el Proyecto no es cuestionada, porque se reconoce que es una respuesta adecuada a las necesidades de capacitación de los jóvenes trabajadores agrícolas o de origen rural y a la demanda de fuerza laboral capacitada por parte de los empresarios y productores agropecuarios.



2

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN

El Proyecto REDCENFOR fue elaborado en forma consensuada entre el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Educación y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo; sin embargo, el Ministerio de Educación declinó firmarlo sin exposición de motivo. Ello motivó que el Proyecto desarrollara una estrategia de sensibilización con los gobiernos regionales seleccionados para lograr su participación como coejecutores de las actividades del Proyecto. Las regiones priorizadas originalmente para la ejecución de Proyecto fueron: Apurímac, Ayacucho Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Loreto y Puno. En la práctica el Proyecto se ejecutó en las regiones Ayacucho, Apurímac, Ica, Lambayeque y Puno. Estas modificaciones territoriales estuvieron motivadas por:

a. Decisiones relacionadas con intereses de los socios financiadores

- Dentro de este grupo tenemos la decisión de no intervenir en la región Loreto. Esta decisión fue tomada en forma unilateral por AECID, y obedeció al comportamiento que el Gobierno Regional de Loreto tuvo frente a la ejecución de otro proyecto financiado por la Cooperación Española. Esta decisión fue apelada por el equipo ejecutor por las ventajas comparativas y estratégicas que Loreto implicaba para la validación del modelo del Proyecto y por el beneficio que podía conllevar, no solo para la región Loreto, sino también para la región San Martín. Finalmente se mantuvo y respetó la decisión de la AECID.
- El siguiente cambio fue incluir la participación de la región Ica. Esta decisión obedeció a la puesta en marcha de un proceso de ayuda humanitaria y de reconstrucción promovida desde la Cooperación Española, tras el terremoto que afectó a esta región en el año 2007. Esta decisión fue consensuada entre los socios y fue registrada como un acuerdo en las actas del Comité de Seguimiento del Proyecto.



- El tercer cambio fue desechar la decisión inicial de intervenir en la región Cajamarca, la que fue sustituida por la región Lambayeque. Dicha decisión fue tomada unilateralmente por el Ministerio de Agricultura, sin exposición de razones, de acuerdo a lo manifestado por el responsable del Proyecto por parte de AECID. Analizando el contexto, consideramos que esta decisión pudo ser tomada por presentarse un escenario político que podría favorecer adhesiones para la consecución de resultados con mayor rapidez (el Ministro de Agricultura y el Presidente del Congreso eran hijos de la región Lambayeque), y por la necesidad próxima de contar en esta región con técnicos agrícolas capacitados para la agricultura a gran escala que demandará la entrada en operación del Proyecto Especial Olmos Tinajones (43,500 nuevas hectáreas para la agricultura).

b. Decisiones relacionadas con el grado de resultados y compromisos alcanzados

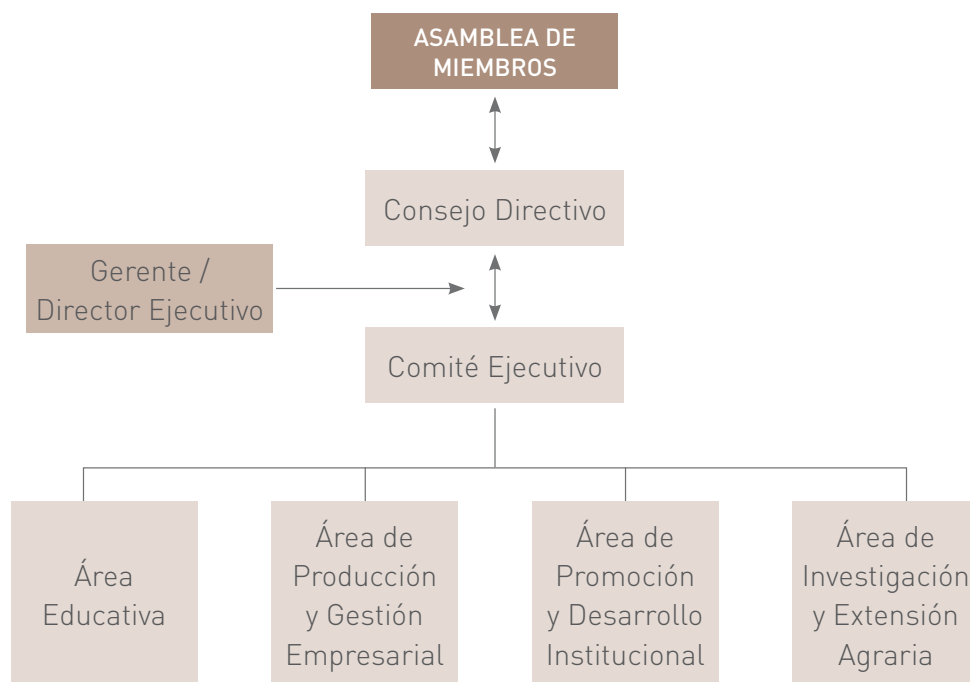
- En este grupo tenemos la salida de otras dos regiones, por razones diferentes. El primer caso fue la región Cusco, en la que a pesar de los esfuerzos realizados, el Proyecto no logró motivar a las autoridades regionales para asumir las actividades del Proyecto. De haberse continuado hubiera afectado la apropiación y sostenibilidad de la propuesta, por lo que esta región fue desestimada.
- El segundo caso se dio en la región Huancavelica. Inicialmente fue seleccionado el IEST de Pampas, Tayacaja, sin embargo, el pedido del Gobierno Regional de Huancavelica era que el Proyecto se ejecute en el futuro IEST de Acoria, lo cual fue aceptado por el Proyecto. A pesar de los compromisos asumidos, el IEST no fue construido, es así que se tomó la decisión de no continuar, luego del análisis del tiempo que restaba para la ejecución del Proyecto. De acuerdo al equipo ejecutor, esta salida representó un duro revés, toda vez que se había logrado un grupo cohesionado y altamente comprometido de integrantes para constituir la Asociación.

El objetivo del Proyecto es contribuir al desarrollo rural a través de la mejora de la formación técnica rural orientada al campo de la producción. Para conseguir esta mejora se plantea la implementación de un modelo de gestión que permita articular el área Educativa con el área de Producción y que se vincule con los procesos económico productivos regionales y locales, lo cual, a su vez, permite establecer y actualizar los perfiles y las competencias que deben desarrollar los alumnos y alumnas de los Centros de Formación Técnica (CFT) para responder a las necesidades del mercado laboral regional y con ello contribuir a mejorar los procesos de producción locales y regionales.



Para dar forma a este trabajo se proponía una reconceptualización de la forma cómo estaban organizados los Institutos de Educación Superior Tecnológica (IEST) para transformarlos en Centros de Formación Técnica los cuales fueron entregados por los gobiernos regionales mediante convenios a las Asociaciones especialmente conformadas para implementar el nuevo modelo de gestión y pedagógico propuesto por el Proyecto.

Gráfico 1. Organigrama del modelo de gestión propuesto por el Proyecto REDCENFOR



El **modelo** contempla la reestructuración del CFT en 04 áreas, en el que el área Educativa se encarga de impulsar la propuesta curricular. Esta está a cargo del director del CFT. El **área de Producción y gestión** empresarial tiene a su cargo la conducción de los procesos productivos del CFT, los que tienen un doble propósito: desarrollar procesos productivos rentables para financiar, al menos en parte, las actividades del CFT, especialmente las de extensión, y que se constituyan en escenarios de prácticas reales para el alumnado del CFT. Ello supone un estrecho grado de coordinación con el área Pedagógica para que los módulos y actividades educativas se articulen con las actividades productivas con el fin de garantizar la optimización de los aprendizajes.



El área de *Promoción y desarrollo institucional* tiene a su cargo la difusión del CFT en las Instituciones Educativas de su área de intervención para la promoción de las carreras agropecuarias. Para ello debe establecer convenios y vínculos entre el CFT, las instituciones públicas y los sectores productivos locales, y a partir de ello, orientar los servicios educativos del CFT. Establecidas las demandas educativas del entorno, propone las áreas necesarias de fortalecimiento de capacidades de los y las docentes en función de sus especialidades, junto con el área Pedagógica. Asimismo, en coordinación con el área Productiva apoya en el proceso de identificación de centros de práctica para el alumnado del CFT. Dentro de las actividades del Proyecto tiene a su cargo la coordinación de los cursos para promotores agrarios y los concursos para financiar y brindar asistencia técnica a proyectos productivos educativos presentados por las Instituciones Educativas de su radio de influencia. El *área de Investigación y extensión agraria* tiene como objetivo desarrollar la investigación aplicada en coordinación con las áreas Productiva y Pedagógica mediante un sistema de extensión y transferencia que permita la articulación con las organizaciones de productores.

El equipo coordinador de estas 04 áreas conforman el *Comité Ejecutivo*, el que eleva y recibe propuestas del *Consejo Directivo*, el que está conformado por un determinado número de miembros de la Asociación. Son competencias de este orientar los procesos productivos, conseguir financiamiento para los proyectos productivos, proponer los perfiles profesionales y competencias del alumnado y el equipo docente, llevar a cabo la selección de docentes para las diferentes áreas y supervisar la correcta administración de fondos. Para articular este trabajo se creó la figura del *gerente*, que se constituye en el nexo entre el Consejo Directivo y el Consejo Ejecutivo.

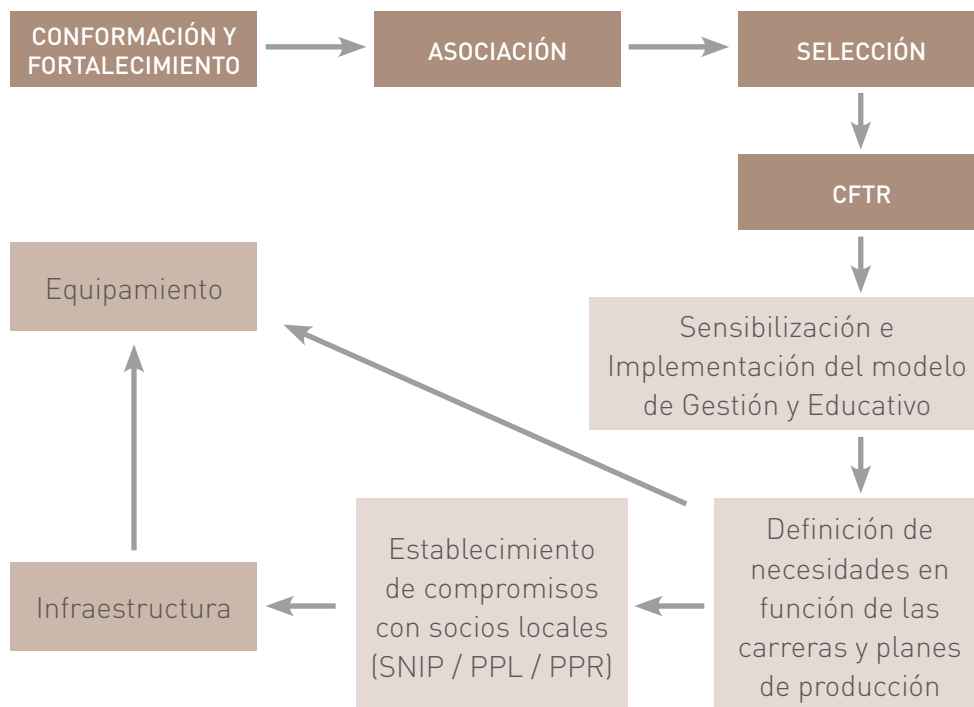
En las 05 zonas de intervención se constituyeron legalmente las Asociaciones público privadas, conformadas por representantes de los sectores públicos Educación, Agricultura, Producción, de las empresas, de las ONG y de organizaciones sociales vinculadas a las actividades agropecuarias, como comunidades campesinas, asociaciones o gremios de regantes y de productores. Continúan funcionando 04 de ellas, la Asociación Civil Gamaniel Velarde Guarda (Ica), la Asociación Civil Promotora Técnico Rural "Tumi de Oro" (Lambayeque), la Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural "Apu -Rimac" (Apurímac) y la Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural Wari (Ayacucho). La Asociación Promotora de Formación Técnico Rural "Titicaca Lago Sagrado" (Puno), si bien se constituyó, no asumió sus funciones, por tanto en esta región las actividades del Proyecto fueron desarrolladas directamente con el CFT Santa Rosa (región Puno).



Luego de la conformación de la Asociación se inició el proceso de selección del IEST con el que se iba trabajar; para ello se realizó el proceso de sensibilización e implementación del modelo de Gestión y Educativo y a partir de este proceso se establecieron las necesidades de equipamiento e infraestructura para las carreras y planes de producción del CFT. Una vez identificadas las necesidades, el equipo del Proyecto REDCENFOR, junto con las Asociaciones, realizó un trabajo de sensibilización con las autoridades regionales y locales para el desarrollo conjunto de las obras. La mayor parte de estas fueron canalizadas a través de los presupuestos participativos locales y regionales y debieron seguir el trámite de los proyectos en el Sistema de Nacional de Inversión Pública (SNIP) para su aprobación y posterior ejecución. Una vez terminada la obra de infraestructura, el siguiente paso era el equipamiento.

La lógica seguida por el Proyecto para tomar las decisiones para la implementación de los procesos de mejora de los CFT se puede apreciar en el siguiente esquema:

Gráfico 2. Estrategia de intervención del Proyecto REDCENFOR en las regiones





Esta secuencia lógica implicaba que las obras de infraestructura y su equipamiento fuesen el corolario de la intervención; sin embargo, estas fueron consideradas progresivamente desde el segundo año de la intervención (2009), lo cual conllevó una ejecución presupuestal inferior a la programada, lo que implicó un importante recorte presupuestal, en la lógica de que esto podía generar una cadena de retrasos y que no pudieran ser culminados los presupuestos a la finalización del Proyecto. Medida discutible en el conocimiento de los procesos involucrados en el desarrollo de proyectos de estas características; sin embargo, también es un reflejo de una debilidad en el proceso de planificación en la estimación de procesos.

Al finalizar el Proyecto, la distribución geográfica se concretó en 05 regiones: 02 en la costa peruana y 03 en regiones de la sierra sur. En las 05 regiones se formaron las Asociaciones público – privadas, de ellas, 03 han tenido un rol activo y constante durante la ejecución del Proyecto. Al presente se viene retomando la participación de la Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural Wari (Ayacucho) luego de la elección del nuevo Consejo Directivo (año 2012).

Tabla 1. Resumen de ubicación y actividades desarrolladas en los Centros de Formación Técnica

Centro de Formación Técnica	Región	Provincia	Distrito	Asociación		Intervención del Proyecto				
				Conformadas	Activas	Infraestructura	Equipamiento	Capacitación	Programa de formación de promotores agrarios	Programa de educación productiva
CFT Gamaniel Velarde Guarda	Ica	Ica	Salas Guadalupe	X	X	X	X	X	X	X
CFT de Íllimo	Lambayeque	Lambayeque	Íllimo	X	X	X	X	X	X	X
CFT Santa Rosa	Puno	Melgar	Santa Rosa	X			X	X	X	X
CFT de Curahuasi	Apurímac	Abancay	Curahuasi	X	X		X	X		
CFT de Puquio	Ayacucho	Lucanas	Puquio	X				X		



El Proyecto, durante su ejecución (2008 – 2011), ha capacitado al personal docente de los 05 CFT; 04 CFT han sido beneficiados con equipamiento (con excepción del CFT Puquio) y 02 con infraestructura (CFT Gamaniel Velarde Guarda e Íllimo). El programa de formación de Promotores Agrario se ejecutó con el Ministerio de Agricultura en los CFT Íllimo, Gamaniel Velarde Guarda y Santa Rosa. En estos mismos CFT se ejecutó el Programa de Educación Productiva (concursos dirigidos a Instituciones Educativas) con el apoyo de las Direcciones Regionales de Educación (DRE).

Al presente, los 05 CFT están en funcionamiento, cuentan con una estructura modular por competencias y han incorporado el modelo de organización funcional, al menos parcialmente. Los 05 cuentan con una partida asignada por las Direcciones Regionales de Educación que garantiza las remuneraciones del equipo docente y del personal administrativo. Todos ellos cuentan con al menos una carrera técnica profesional vinculada con actividades agropecuaria. Se encuentran ubicados en zonas rurales, de fácil acceso a través de la red vial nacional.



3

METODOLOGÍA

La metodología empleada para la evaluación del Proyecto combina la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, las que apoyadas en la revisión documental ha buscado dar elementos para analizar los criterios de evaluación solicitados en los términos de referencia².

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Como parte del proceso de identificación de informantes clave para la evaluación del Proyecto se estableció, con el equipo ejecutor, 14 grupos de actores que podrían ofrecer información relevante.

Para levantar la información de campo se realizaron entrevistas individuales y grupales, estructuradas y semiestructuradas, a partir de guías consensuadas con el equipo ejecutor. Estas han sido elaboradas de acuerdo a las características de los grupos de actores previamente identificados, a partir de su participación y/o conocimiento de las actividades del Proyecto.

2 Alineamiento, apropiación, pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, apropiación, replicabilidad e inclusión.



Tabla 2. Número de entrevistados por grupo objetivo

Grupo objetivo	Entrevistados
Equipo ejecutor	3
Miembros de las Asociaciones	9
Gerentes de las Asociaciones	3
Coordinadores de áreas de los Centros REDCENFOR	14 ³
Directores de los CFT	5
Docentes de los CFT	2 ⁴
Alumnos de los CFT	5
Promotores agrarios	1
Profesores y/o directores que participaron en los concursos de proyectos productivos educativos de las Instituciones Educativas en la zona de influencia de los CFT	4
Empresarios y productores locales	5
Organizaciones que han colaborado o se han beneficiado con actividades de los CFT sin formar parte de la Asociación.	2
Representantes de las UGEL y de las Direcciones Regionales de Educación	7
Funcionarios de AECID – OTC	1
Funcionarios del Ministerio de Agricultura y Educación	3
Total de entrevistados	64

DISEÑO, ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

El proceso de elaboración de instrumentos de evaluación pasó por 3 momentos:

Fase previa al inicio del trabajo de campo: En el mes de diciembre se elaboraron los instrumentos exploratorios previos al inicio formal del trabajo de campo. El objetivo era

³ Los *Coordinadores de Área* cumplen un doble rol en el CFT: como docentes y coordinadores de área.

⁴ Las entrevistas de los *Coordinadores Área* incluían las preguntas formuladas a los docentes, de tal forma que sumados durante el trabajo de campo se entrevistó al 24% de los docentes (16 de 68).



tomar un contacto inicial con la población de estudiantes, promotores agrarios y docentes en su CFT en tiempo regular de clases. Esta fase se iba a desarrollar en Ica y Apurímac. Este acercamiento inicial no se logró concretar.

Fase de trabajo de campo I: Sufrió un retraso significativo porque coincidió con la finalización de las actividades académicas, fiestas de fin de año y las vacaciones de los alumnos y del personal docente y del equipo ejecutor; todo ello demandó una postergación del inicio de las visitas a los CFT. La segunda propuesta de instrumentos fue presentada el 6 de enero al equipo ejecutor; se recibió un conjunto de sugerencias el 10 de enero, y con ello se inició el trabajo de campo en las regiones Ica y Apurímac.

Fase de trabajo de campo II: El 20 de enero se recibió un conjunto de observaciones que motivaron una revisión de los instrumentos, lo cual a su vez produjo un retraso en el depósito de los fondos convenido de acuerdo al contrato, originando un nuevo retraso en el calendario de actividades, el que se reinició con la visita a la región Lambayeque el 22 de febrero. El trabajo de campo concluyó el 16 de marzo con la entrevista al responsable del seguimiento del Proyecto por parte de AECID. Durante todo este proceso se buscó recoger la mayor cantidad de información y el mayor número de opiniones respecto a lo que ha sido la marcha del Proyecto.

Como producto de este trabajo se cuenta con 14 guías de entrevistas grupales y/o individuales para los diferentes tipos de actores, según su rol y grado de participación en las actividades durante el Proyecto, las cuales han sido consolidadas en dos bases de datos de acuerdo al período que corresponden.

Organización del trabajo

El trabajo de campo se inició el 30 de noviembre del año 2011 y concluyó el 16 de marzo del año 2012. Originalmente estuvo planteado para desarrollarse en 12 semanas, pero la dificultad para acceder a los informantes claves y otros aspectos ocasionaron que se extendiera a 5 semanas. La realización del trabajo de campo estuvo a cargo del equipo conformado por:

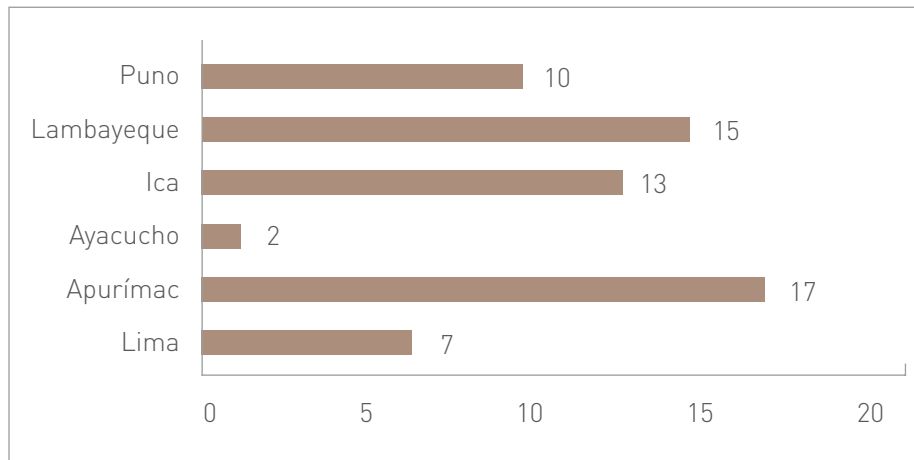
1. G. José Alarco Bazán (Responsable del proceso de evaluación y trabajo de campo)
2. Lucía Cano Correa (Consultora e investigadora de campo)
3. Carlos Torres Pereira (Especialista en temas agropecuarios, asesor de campo)



Resultados del trabajo de campo

Se llevaron a cabo 64 entrevistas en 6 regiones del Perú; 17 en Apurímac, 15 en Lambayeque, 13 en Ica, 10 en Puno, 7 en Lima y 2 en Puquío.

Gráfico 3. Distribución geográfica de las entrevistas realizadas



CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO

En primer lugar, corresponde destacar la buena disposición por parte de los y las representantes de AECID, de los codirectores y la responsable del área de Gestión pedagógica del Proyecto (personal en funciones durante la realización de la evaluación), así como de los miembros de las Asociaciones y funcionarios y autoridades regionales entrevistados. Por otro lado, a pesar de la diversidad de opiniones sobre la ejecución del Proyecto, se ha podido evidenciar una buena disposición de todas las personas entrevistadas por ofrecer de manera abierta –e incluso permitir la grabación de sus opiniones– frente a los diferentes temas tratados.

La primera dificultad para la realización del trabajo se dio con la cancelación, en dos oportunidades de la visita programada al CFT Gamaniel Velarde Guarda, la que debió realizarse en el mes de diciembre. En el caso de la visita al CFT de Curahuasi, esta fue



cancelada por el equipo evaluador, dado que no se logró que el Proyecto proporcionara los fondos necesarios oportunamente⁵.

Con estas visitas el equipo evaluador buscaba conocer la dinámica de los Centro de Formación Técnica (CFT) en pleno funcionamiento, con su población estudiantil y docente, antes de la finalización del año académico. Esto repercutió en que no fuera posible elegir una muestra de informantes ni apreciar el trabajo que se realiza en los proyectos educativo – productivos, ni acceder a la información que directamente manejan los y las docentes, como son la estructuración de sus clases, ni la formulación de los proyectos propuestos o desarrollados (en versión escrita).

Durante los meses de diciembre y enero fue difícil coordinar una agenda de visitas, dado que estos coinciden con el cierre de informes en las diferentes organizaciones y dependencias públicas, con las fiestas de fin de año y con el período de vacaciones de verano de los alumnos y docentes y de las diferentes organizaciones, incluida la Unidad Ejecutora del Proyecto. Esto motivó una primera postergación del inicio formal del trabajo de campo.

Coordinar las agendas para las entrevistas con los diferentes actores ha significado un importante grado de dificultad para la elección del mejor momento para coincidir con el mayor número de informantes en las visitas a las diferentes zonas de intervención del Proyecto. En la solución de ello han jugado un rol especialmente importante las gerentes de Lambayeque, Ica y Apurímac, quienes brindaron un decidido apoyo al equipo evaluador en la estructuración de una agenda de visitas para acceder al mayor número de informantes, a pesar que su relación contractual con el Proyecto REDCENFOR había concluido el 31 de diciembre.

Las visitas de evaluación han coincidido con momentos críticos que no han permitido recabar las opiniones de los representantes de las Direcciones Regionales de Agricultura (huelga de Algodoneros en Ica, visitas de inspección de daños por las heladas en Curahuasi y lluvias en Puno y Lambayeque).

La información en los CFT no siempre estuvo disponible para su revisión; en ocasiones porque no se encontraba en el CFT o se encontraba dispersa. Una parte importante de los docentes

5 Primer pago de acuerdo a las cláusulas contractuales.



no reside en las localidades próximas a su centro de trabajo, lo cual limitó las posibilidades de poder contactar a un mayor número de docentes.

Los periodos de procesamiento administrativos de los pagos del presente servicio afectaron la disponibilidad de recursos para el desarrollo del trabajo de campo.

A nivel de documentos formales, en el caso de los informes anuales de seguimiento del Proyecto, los cambios de formato y la falta de acceso a los anexos que los acompañan dificultaron el seguimiento de la ejecución presupuestal a través de partidas.



4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

De la revisión documental y del trabajo de campo se identificó un conjunto de elementos que representaban aspectos claves de la propuesta, a partir de los cuáles agrupamos las preguntas contenidas en la matriz de evaluación. En ellos se hallan inmersas las dimensiones de diseño, proceso y resultados; estos serán desarrollados de acuerdo a los criterios de evaluación de los Términos de Referencia.

A partir del análisis de los componentes, se asignaron valoraciones parciales y una global por criterio de acuerdo a la siguiente escala:

Valoración	Baja	Media baja	Media	Media alta	Alta
Puntaje	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10

DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE VALORACIÓN⁶

Valoración Baja

No se alcanzaron los resultados esperados. Los procesos iniciados no lograron ser percibidos, entendidos, o aceptados por los y las beneficiarios. Los efectos no responden a los intereses o necesidades de la población objetivo, incluso pueden ser percibidos como negativos. Los resultados han motivado efectos no esperados negativos. Las acciones realizadas carecen de sostenibilidad. Las actividades del Proyecto provocan indiferencia o rechazo en el grupo

⁶ Escala de valoración desarrollada y validada por la empresa Runakay Peru Investigación Social a lo largo de 04 años.



objetivo. No existe una relación clara entre lo planeado y lo ejecutado, hubo una pobre estimación de los supuestos de la intervención.

Valoración Media Baja

Los resultados alcanzados fueron poco significativos para los recursos o el tiempo empleado. Existe una percepción confusa de los beneficios que podrán tener estos cambios. Si bien las personas beneficiarias perciben ciertos efectos, estos no tienen relevancia para su rutina personal, laboral o académica. El balance costo beneficio de las actividades es desfavorable. Son más importantes los efectos no esperados. Las actividades se realizaron, pero sus efectos fueron poco efectivos. Las actividades del Proyecto provocan poca expectativa en el grupo objetivo. Existe una relación poco clara entre lo planeado y lo ejecutado, hubo una pobre estimación de los supuestos de la intervención. El equipo ejecutor no fue capaz de dar respuesta efectiva a los cambios del entorno.

Valoración Media

Se obtuvieron resultados parciales. Se cubrió parcialmente con las expectativas de las personas beneficiarias. Los beneficiarios pueden identificar los efectos positivos y negativos de la intervención. Si bien los beneficiarios perciben los efectos, estos tienen una relevancia relativa para su rutina personal, laboral o académica. Se cumplieron la mayor parte de actividades, pero estas no han logrado alcanzar el total de resultados positivos esperados. Existe una divergencia entre lo planificado y lo ejecutado. El sistema de planificación debió ser revisado. El equipo ejecutor tuvo una capacidad de respuesta medianamente efectiva a los cambios del entorno.

Valoración Media alta

Se obtuvieron la mayor parte de los resultados esperados. La secuencia lógica de las actividades correspondió con los resultados esperados. Existió un alto grado de correspondencia entre lo planificado y la realidad. Los beneficiarios identificaron como positivos la mayor parte de los efectos conseguidos a partir de las actividades. Los beneficiarios identifican como relevantes los efectos de las actividades realizada en su rutina personal, laboral o académica. Se logró un alto grado de apropiación por parte de los beneficiarios. Las actividades abrieron posibilidades de establecer sinergias, sin haberse llegado a concretar. Se dio un correcto uso



de los recursos proporcionados a la actividad. El personal ejecutor ha tenido una capacidad de respuesta efectiva frente a los cambios del entorno. Se cumplieron la mayor parte de compromisos asumidos. Se han establecido mecanismos realistas – aunque no se han llegado plasmar – para garantizar la sostenibilidad de los resultados.

Valoración Alta

Se obtuvieron completamente los efectos esperados. Las actividades corresponden completamente con las necesidades percibidas por los beneficiarios. La secuencia lógica de las actividades correspondió plenamente con lo planificado. La estimación de riesgos y supuestos fue realista. El Proyecto consiguió el involucramiento de los beneficiarios que participaron a lo largo de toda su ejecución. Las acciones generaron sinergias y adhesiones a diferentes niveles que permitieron incrementar los efectos favorables para un mayor número de personas e instituciones. Se obtuvo un alto grado de eficiencia en la utilización de recursos del Proyecto. Se cumplieron los compromisos asumidos. Los resultados tienen un alto grado de probabilidad de sostenerse en el tiempo luego del término de la intervención. Se han generado mecanismos que permitirán que los beneficiarios o las instituciones involucradas continúen con el trabajo iniciado, una vez que termine el financiamiento externo.



5

ALINEAMIENTO

Su análisis debe reflejar el compromiso de los donantes para prestar su ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en los países receptores.

La Red de Centros de Formación Técnica en el área rural (REDCENFOR) se formula en el marco del Programa de Cooperación Hispano Peruano (PCHP) 2007-2010. El PCHP es un instrumento de apoyo a las políticas priorizadas por el Gobierno Peruano orientadas a la superación de la pobreza y la inclusión, la igualdad de género, la reforma del Estado y la descentralización, la sostenibilidad ambiental, la diversidad cultural y el respeto a los derechos humanos. El desarrollo económico sostenido constituye uno de los ejes que impulsa el PCHP, priorizándose el apoyo a las micro y pequeña empresas y a la empresa de economía social, a través de diversas estrategias, como las señaladas por el Proyecto REDCENFOR.

ALINEAMIENTO CON LAS POLÍTICAS NACIONALES DE DESARROLLO

A nivel de las políticas peruanas de desarrollo, la propuesta de REDCENFOR se alinea con:

- **Con la Política de Cooperación Internacional**

La propuesta de REDCENFOR se enmarca en el segundo eje de la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable⁷ para impulsar el fortalecimiento de la competitividad nacional y la creación de oportunidades laborales sostenibles en un contexto descentralizado. Esta prioridad se orienta

7 Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional- Agencia Peruana para la Cooperación Internacional (APCI). Lima, Perú. 2006.



a proveer condiciones para facilitar el emprendimiento empresarial y la creación de puestos de trabajo, con énfasis en las zonas con mayores índices de pobreza extrema y buscando articular estas intervenciones con el objetivo de integración a los mercados internacionales.

■ Con las Políticas Nacionales de Desarrollo

La propuesta de REDCENFOR se formula en el marco de las siguientes políticas de desarrollo peruanas:

- El Acuerdo Nacional⁸; se alinea al tercer objetivo vinculado con la Competitividad del país, específicamente con las siguientes políticas:
 - Política 18: Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de las actividades económicas.
 - Política 20: Desarrollo de la ciencia y tecnología
 - Política 23: Desarrollo agrario y rural
- La Estrategia Nacional de Desarrollo Rural⁹, la propuesta de REDCENFOR se encuentra alineada al tercer lineamiento estratégico referido a la promoción de capacidades del poblador rural y promoción de la inclusión social. Este alineamiento destaca el "Desarrollo y provisión de un sistema educativo en el medio rural, que ofrezca sus servicios en forma eficiente, con calidad y en condiciones de equidad, y en el que participen activamente los niños y niñas y jóvenes en edad escolar, sus familias y la sociedad en general, sin ningún tipo de discriminación".
- El Plan Nacional de Competitividad¹⁰, alineado al 5to y 6to objetivos de Innovación tecnológica e innovación empresarial, y educación respectivamente.
- La Estrategia de Seguridad Alimentaria¹¹, la propuesta REDCENFOR se alinea con el 2do eje estratégico referido a la Competitividad de la Oferta Alimentaria Nacional, para aumentar sosteniblemente la competitividad de la oferta alimentaria nacional, con el enfoque de orientación por la demanda. Este eje armoniza con la Estrategia de Desarrollo Rural y la Estrategia de Competitividad.

8 Acuerdo Nacional Perú: <http://www.acuerdonacional.pe/AN/actasuscripcion.html>

9 Estrategia Nacional de Desarrollo Rural: http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/estrategia_nacional_de_desarrollo_rural.pdf

10 http://www.mef.gob.pe/competitiv/documentos/Plan_Nacional_de_Competitividad_Matrices.pdf

11 <http://www.rlc.fao.org/proyectoiniciativa/pdf/peruensa.pdf>



- Con el Proyecto Educativo Nacional (PEN)¹² en su Objetivo Estratégico N° 05 que señala: “EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD SE CONVIERTE EN FACTOR FAVORABLE PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD NACIONAL”, que en su Resultado N° 02 expresa que se debe lograr la:
 - 23. Articulación de la educación superior con la realidad económica y cultural.
 - 23.1. Fomentar la investigación para la innovación y el desarrollo tecnológico en actividades competitivas.
 - 23.2 Vincular las instituciones de educación superior al desarrollo regional.
- Con el Plan Nacional por la infancia y la adolescencia 2002-2010, se alinea con el principio rector que establece: Igualdad de oportunidades para todos y todas.
- Con el sector Agricultura, D.S. N° 072-2006-AG, que en uno de sus lineamientos de política establece: “facilitar que la población rural, tenga acceso a los servicios de salud, educación, vivienda y alimentación con suficiencia, calidad y oportunidad, promoviendo su autogestión y autoinstitución”. Asimismo, “desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades orientados a los actores de los eslabones más débiles de las cadenas agroproductivas”.
- Plan Nacional para la Superación de la Pobreza¹³, la propuesta de REDCENFOR se alinea con el Eje 2: Promoción de oportunidades y capacidades económica. La prioridad es el mantenimiento preventivo y generación de infraestructura y desarrollo de iniciativas sociales productivas bajo una estrategia integral de articulación y complementación de programas sociales a nivel local, con protección del medio ambiente.

CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS NACIONALES

El Proyecto tenía contemplado el establecer vínculos con el Consejo Nacional de Ejecución, al igual que con otras agencias cooperantes que desarrollan iniciativas en Educación Técnica, sin embargo en la práctica esto no se llegó a concretar. Situación similar se dio con el Ministerio de Educación, en donde si bien el Proyecto buscó comunicar y mantener

12 <http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/PEN-2021.pdf>

13 <http://www.mef.gob.pe>



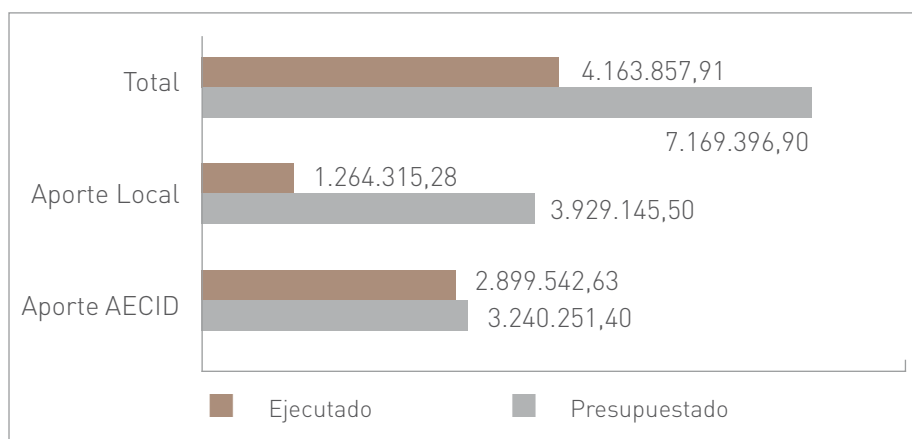
informado al Ministerio de Educación, la relación no fue fluida. Durante el periodo 2008 -2010 el nivel de intercambio fue mínimo, a pesar de ello algunos conceptos propuestos por el Proyecto fueron empleados en documentos oficiales, pero no se tradujeron en cambios normativos o reglamentarios.

En los niveles regional y local han sido importantes referentes para el Proyecto REDCENFOR, los planes concertados de desarrollo regionales y distritales de las zonas de intervención. La formación generada durante el Proyecto (estudios, sistematizaciones, otros), ha sido compartida con las instituciones públicas regionales y locales, así como con los Centros de Investigación. Esta producción de información a nivel regional, resulta valiosa para los planes educativos a nivel regional que se vienen implementando a nivel nacional, en el marco del Proyecto Educativo Nacional. El conocimiento de la oferta y demanda educativa a nivel técnico productiva en regiones históricamente vinculadas con la agricultura y ganadería como lo es Ayacucho, Apurímac y Puno, es una contribución importante para contribuir con los procesos de formación y profesionalización de los y las jóvenes.

APORTE NACIONAL AL PROYECTO REDCENFOR

En cuanto al aporte local, no se logró alcanzar el aporte inicialmente comprometido. Durante la ejecución del Proyecto, el aporte local sólo alcanzó el 32% del aporte comprometido, tal como se aprecia en el gráfico siguiente.

Gráfico 4. Fondos presupuestados vs. Fondos ejecutados según origen de los fondos

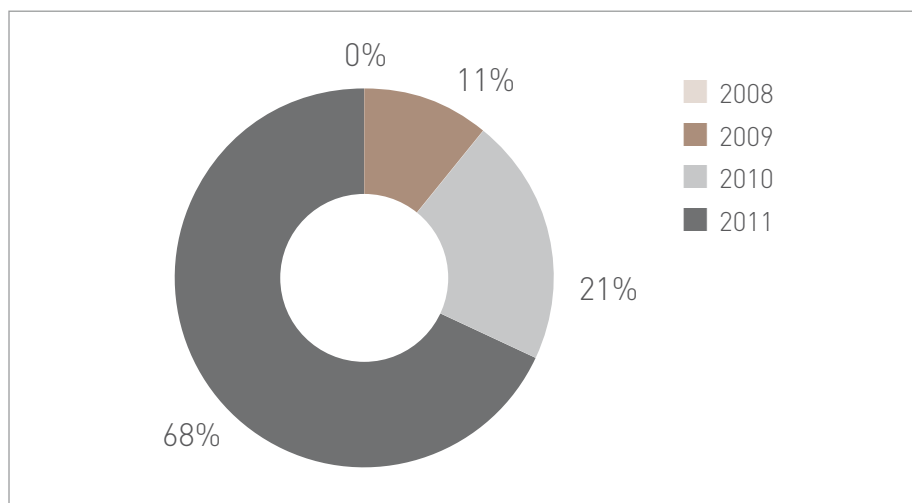




A pesar de ello consideramos que ha logrado posicionar el tema de la Formación Técnica en los gobiernos regionales y municipalidad donde se ha ejecutado, -especialmente en las regiones de Ica, Apurímac y Lambayeque - en ellas se ha dado el desembolso de fondos comprometidos para obras de infraestructura y consultorías. En el caso de Puno, el CFT Santa Rosa ha conseguido que a través del presupuesto participativo local de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Melgar se encuentra aprobada la construcción del internado y de los laboratorios donde se instalarán los equipos donados por el Proyecto.

El mayor porcentaje de fondos provenientes del aporte nacional, se realizó en el año 2009, mientras que en el año 2008 el aporte nacional fue nulo. Durante el año 2009 se logró consolidar una mayor presencia y capacidad de ejecución instalada en las regiones debido a la presencia de los coordinadores y coordinadoras regionales y a las Asociaciones que gestionan los CFT que comenzaron a tomar la iniciativa.

Gráfico 5. Aporte local por año



Las 05 regiones han asumido a su cargo la planilla de los Centros de Formación Técnica, no solo del equipo administrativo y docente previo al Proyecto, sino que han continuado con los contratos del personal seleccionado en el proceso de implementación del Proyecto.

El Ministerio de Agricultura recientemente ha aprobado el presupuesto para dar continuidad al trabajo iniciado por el Proyecto, su punto de encuentro con el presupuesto institucional es a través del Programa Agrorural.



Consideramos que el Proyecto logró un nivel alto de alineamiento con las políticas nacionales de desarrollo. Si bien consiguió regionalmente una importante contrapartida para la coejecución de actividades, esta solo alcanzó al 32% de los fondos inicialmente comprometidos por el Gobierno Peruano. Por otro lado, no consiguió, durante el período 2008 – 2010, establecer una relación de colaboración e intercambio con el Ministerio de Educación y otros cooperantes para apoyar en la mejora de la Educación Técnica. *Teniendo en cuenta estos criterios consideramos que el nivel de alineamiento del Proyecto alcanza una valoración **Media**.*

Alineamiento	Valoración
Alineamiento con las políticas nacionales de desarrollo	Alta (10)
Contribución del Proyecto al fortalecimiento y desarrollo de estrategias nacionales.	Media Baja (4)
Aporte nacional al Proyecto REDCENFOR	Media Baja (4)
Valoración general del criterio	Medio (6)



6 APROPIACIÓN

APROPIACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO REDCENFOR POR LAS ASOCIACIONES

1. Las Asociaciones asumen el modelo de gestión público privado

El Proyecto REDCENFOR ha promovido el protagonismo de las instituciones locales, regionales y nacionales frente al protagonismo de la AECID a través de la conformación de las Asociaciones público privadas, un componente central y novedoso del modelo de gestión del Proyecto REDCENFOR.

Se conformaron 05 Asociaciones, pero solo funcionaron adecuadamente 03, la Asociación Gamaniel Velarde Guarda (región Ica), la Asociación Tumi de Oro (región Lambayeque) y la Asociación Apu - Rimac (región Apurímac). Estas tres Asociaciones, coordinaron y articularon el trabajo institucional a nivel regional y local y gestionaron los CFT, contando con el apoyo de las gerentas y del equipo del Proyecto REDCENFOR. Han renovado sus directivas y elaborados sus instrumentos de gestión y planes de producción. La Asociación Wari (región Ayacucho) tuvo un funcionamiento muy limitado debido a la desarticulación interna de la región y a la conformación de la directiva, presidida por el presidente de la región Ayacucho que debía gestionar al CFT de Puquio, ubicado en la provincia de Lucanas, una de las provincias más desvinculadas en términos socioeconómicos, administrativos y de comunicación y acceso vial (día y medio de viaje). Para las actividades del Proyecto REDCENFOR se contó con un consultor que coordinaba directamente con el CFT. La nueva directiva (2011) debiera revertir esta situación, dado que el nuevo presidente de la Asociación Wari es un docente residente en la ciudad de Puquio, vinculado al sector Educación, específicamente a la formación técnica, por ser director de un CETPRO, y al sector agropecuario, por ser miembro de una comunidad campesina de Puquio. La Asociación "Titicaca Lago Sagrado" (región Puno) no



asumió sus funciones por cuestionamientos al modelo de gestión público privado por parte de las autoridades oficiales. El CFT Santa Rosa asumió la gestión del Proyecto, coordinando directamente con el equipo del Proyecto REDCENFOR mediante un consultor. No se constituyó la alianza público privada, pero sí se llevaron a cabo los cambios propiciados por el Proyecto a nivel de CFT, los que fueron asumidos por la plana docente, bajo el liderazgo del director.

2. Los gobiernos regionales y locales participan en las Asociaciones y se comprometen con la formación técnica promovida por el Proyecto REDCENDOR

Los gobiernos regionales, como socios de las Asociaciones, han tenido una participación activa y comprometida con la propuesta del Proyecto. Los cambios en los representantes, debido a las elecciones, no han significado una disminución en el compromiso e interés de los gobiernos regionales en las actividades y procesos del Proyecto. Participan los sectores Educación (asignando la gestión de los CFT a las Asociaciones y contratando a los nuevos docentes y administrativos seleccionados por la Asociación), Agricultura y Trabajo, con sus diferentes programas y servicios especializados. Destaca el caso de la región Apurímac, cuyos representantes firmaron el Convenio FONCHIP/ Gobierno regional para replicar el modelo de gestión y pedagógico de los CFT en 05 provincias. La Asociación Gamaniel Velarde Guarda (región Ica) ha logrado una participación activa de los empresarios y del sector Agricultura con sus servicios INIA y SENASA y de CITEVID del Ministerio de la Producción, por caracterizarse esta región por un entorno empresarial muy desarrollado. Es la Asociación que mayor número de convenios ha firmado (el 50% del total de los suscritos por las Asociaciones), una muestra de su nivel de actividad.

Tabla 3. Convenios establecidos por las Asociaciones conformadas

Asociaciones	Nº convenios con instituciones de la región	Convenios marco y Específicos con FONCHIP*	TOTAL
Gamaniél Velarde Guarda (región Ica)	10	12	22
Tumi de Oro (región Lambayeque)	3	6	9
Apu – Rimac (región Apurímac)	5	3	8
TOTAL	20	25	45

* *Convenios específicos Asociaciones y FONCHIP, para la ejecución de actividades y administración de recursos por parte de las Asociaciones.*



En las entrevistas a representantes de los gobiernos regionales y de los sectores públicos en las Asociaciones, ellos manifestaron su interés y disposición a continuar participando en estas, por estar orientadas al desarrollo de la FT y a generar un cambio a nivel local y regional. Reconocen que el proceso no ha sido fácil, pero se sienten satisfechos del cambio que se ha producido en ellos y están dispuestos a dar todo lo posible para que el Proyecto marche y se produzca el cambio en la formación técnica (FT).

Respecto a los gobiernos locales, los alcaldes con los que se inició el Proyecto tuvieron también una activa participación en la Asociación, se comprometieron con becas y asignaron recursos, asumiendo la propuesta del Proyecto para promover a la población estudiantil de sus respectivos distritos mediante la formación técnica. Con los cambios de alcaldes se ha producido un cierto alejamiento, estando pendiente retomar los contactos para viabilizar los compromisos y continuar desarrollando actividades contando con el aporte de las municipalidades. El Programa de Educación Productiva logró posicionar la formación técnica en las instituciones y comunidades educativas de los distritos rurales en los que se llevó a cabo y ha servido para ampliar la base de aliados de las Asociaciones; así la Asociación Tumi de Oro ha establecido vínculos con 8 municipalidades (6 rurales y 2 provinciales) para el desarrollo de su Plan de producción 2011, el que se desarrollará en las 12 Has cedidas por el PEOT.

La valoración del nivel de apropiación en las 03 Asociaciones que funcionaron adecuadamente es Alta, en promedio resulta Media, dado el limitado funcionamiento de la Asociación Wari (Ayacucho) y la inactividad de la Asociación Titicaca Lago Sagrado (Puno).

Tabla 4. Valoración del nivel de apropiación de la propuesta del Proyecto REDCENFOR por las Asociaciones

ASOCIACIONES	Puntaje
Gamaniel Velarde Guarda (Ica)	9
Tumi de Oro (Lambayeque)	8
Apu - Rimac (Apurímac)	9
Asociación Wari (Ayacucho)	4
Titicaca Lago Sagrado (Puno)	0
Promedio	6

Valoración de la apropiación de la propuesta del Proyecto REDCENFOR por las Asociaciones: 6.



APROPIACIÓN POR LOS CFT DE LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EDUCATIVO

En el siguiente cuadro se presentan los elementos de la propuesta del Proyecto REDCENFOR asumidos por los CFT:

Elementos del modelo		CFT Gamaniel Velarde Guarda	CFT Íllimo	CFT de de Curahuasi	CFT de Puquio	CFT Santa Rosa
Conformación de las 04 áreas de trabajo		X	X	X	X	X
Comités ejecutivos Asociación /CFT coordinadores de áreas		X	X	X	----	X
Plan Estratégico		X	X	X		
Diseño curricular modular por competencias		X	X	X	X	X
Articulación entre lo productivo y educativo	En las Prácticas	X	X	X	X	X
	En los Planes de Producción	----	----	----	----	----
Seguimiento a egresados		----	----	----	----	----
Programa de orientación vocacional		----	----	----	----	----
Enfoque de género		-----	-----	-----	-----	-----

1. Articulación de las 04 áreas de trabajo. El modelo de gestión de los CFT comprende 4 áreas a cargo de sus respectivos coordinadores: Educación (asumida por el Director del CFT), Producción y gestión empresarial, Promoción y desarrollo institucional e Investigación aplicada. Esta última solo funcionó en el CFT Santa Rosa (región Puno).

El Proyecto impulsó con mayor continuidad y profundidad las áreas de Educación y Producción y gestión empresarial, habiendo descontinuado el apoyo al área de Promoción y desarrollo institucional y quedando relegada el área de Investigación aplicada, por la reducción en el personal del equipo del Proyecto. Por ello y porque



esta nueva estructura de gestión implicaba descartar prácticas institucionales y usos y costumbres muy arraigados en los CFT (ejercicio de la autoridad vertical, sin transparencia ni rendición de cuentas), su implementación ha significado algunos conflictos ante la pérdida de posiciones de poder y de estatus de los directores y de algunos profesores nombrados. La resistencia fue superada en el CFT Gamaniel Velarde Guarda (Ica) con el cambio del director; en el CFT Santa Rosa (Puno) las 04 áreas funcionan con sus respectivos coordinadores porque el director, dado que no funciona la Asociación, continúa ejerciendo la representación y la autoridad máxima en el CFT para asuntos importantes institucionales, pero sí se ha asumido el trabajo horizontal de las 04 áreas. Por tanto, coexisten elementos del modelo de gestión anterior, pero que no amenazan los cambios introducidos por el Proyecto. En el CFT de Curahuasi y en el CFT Íllimo, particularmente en este último, existe oposición de algunos docentes para aceptar la articulación horizontal de las 04 áreas y considerar al director como el coordinador del área Educación, por afectar los intereses de algunos docentes.

Sin embargo, cabe señalar que pese a las dificultades, el personal de coordinación de las áreas y los y las docentes valoran este nuevo modelo de gestión porque reconocen las ventajas y la necesidad de trabajar de manera articulada los procesos pedagógicos, de producción y gestión empresarial y de investigación.

2. Espacios de diálogo, reflexión y toma de decisiones, para el ejercicio de las responsabilidades de los miembros. El espacio institucional establecido por el Proyecto son los comités ejecutivos para la planificación y la toma de decisiones. Estos espacios han sido establecidos en los CFT con los coordinadores de cada área y el representante de la Asociación, la gerenta. Sin embargo, se considera que se deben institucionalizar nuevos espacios de diálogo para tratar diferentes temas y contribuir a un manejo apropiado de las discrepancias o conflictos que se observan fundamentalmente en un sector de docentes de los CFT de Íllimo y Curahuasi.
3. Diseño curricular básico modular por competencias. Las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto REDCENFOR han contribuido a la apropiación del diseño curricular básico modular por competencias, aunque quedaron algunos componentes pendientes, como la evaluación, y se considera que se requiere reforzar el tema de las competencias. Sin embargo, los docentes consideran que con las capacitaciones los CFT del Proyecto



REDCENFOR son las instituciones que más han avanzado y más fortalecidas se encuentran respecto a este cambio educativo.

4. Articulación entre lo educativo y productivo. Este componente se da fundamentalmente en las prácticas pre profesionales, internas y externas organizadas por los CFT. Estas han sido desarrolladas particularmente en los CFT con entornos productivos de carácter empresarial (CFT Gamaniel Velarde Guarda y CFT Santa Rosa). El CFT de Íllimo, pese a contar con un entorno empresarial, las prácticas en las empresas han sido limitadas porque se prefirió las prácticas internas, para disponer de los estudiantes como mano de obra en los proyectos productivos del CFT. La Asociación Tumi de Oro en el Plan de proyectos productivos (2011) incluye una relación de empresas y gremios de empresarios como aliados para el desarrollo de las prácticas de los alumnos, las que también serán llevadas a cabo en las tierras cedidas por el PEOT. En el CFT de Curahuasi (Apurímac) los estudiantes dependen de los proyectos que desarrolle el CFT o deben trasladarse a otros lugares dentro o fuera de la región. Las dificultades se han presentado en la elaboración de los proyectos productivo-educativos.
5. El seguimiento a los egresados y egresadas no se llegó a implementar como una actividad sistemática y continua, debido a que la persona del equipo del Proyecto encargada de este componente se retiró y no fue reemplazada, quedando como una tarea pendiente de desarrollo. Se utilizan canales informales para obtener y manejar información al respecto. Se cuenta con lineamientos para su ejecución.
6. El Programa –descentralizado o itinerante– de orientación vocacional, dirigido a estudiantes que asisten a colegios secundarios rurales no se realizó.
7. El enfoque de género no ha sido asumido en las unidades didácticas, pero se cuenta con la Guía de Género y Desarrollo para Educación Técnica¹⁴ que el Proyecto REDCENFOR ha puesto al alcance de los CFT. Este documento ha sido elaborado con la metodología del enfoque por competencias y la estructura modular, lo que permite la transversalización del enfoque de género en los diseños curriculares de las carreras técnicas.

14 Proyecto Binacional Catamayo-Chira (2007). *Guía de Género y Desarrollo para Educación Técnica*. Chiclayo.



Los componentes fundamentales de los modelos de gestión y educativo han sido asumidos por los CFT, aunque algunos de manera parcial, como la articulación entre lo productivo y educativo que solo se logró en las prácticas, mas no en los proyectos educativo productivos. Respecto a los componentes señalados como no asumidos, conviene señalar que el Proyecto ha elaborado documentos para facilitar su desarrollo en los CFT. El promedio baja debido a que solo 03 Asociaciones funcionaron adecuadamente y a las dificultades que se presentaron con un sector de docentes en 02 zonas de intervención. En promedio resulta una valoración Media Alta (7).

Apropiación	Valoración
Apropiación de la propuesta del Proyecto REDCENFOR por las Asociaciones	Media (6)
Apropiación del modelo de gestión en los CFT	Media alta (7)
Apropiación del modelo educativo en los CFT	Media alta (8)
Participación de los docentes en la institucionalización del modelo de gestión	Media (6)
Promedio	Media alta (6.75)



PERTINENCIA

Valoración de los objetivos de la intervención en relación al contexto en que se realiza. A partir de ella podemos apreciar la calidad de diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.

ACUERDO DE LOS SOCIOS EN LA IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO REDCENFOR

El diseño inicial de la propuesta involucró la participación de la AECID y los Ministerios de Educación y Agricultura, quienes tras un esfuerzo en conjunto, presentaron el Proyecto REDCENFOR a la Agencia Peruana de Cooperación (APCI), el 10 de diciembre del año 2007. Sin embargo, a pesar del trabajo participativo que demandó la elaboración del Proyecto, y el paso de este por los filtros gubernamentales hasta lograr su aprobación, el Ministerio de Educación, por razones no dadas a conocer, no suscribió el convenio.

Esta situación no impidió que la Unidad Ejecutora tomase la decisión de continuar con el Proyecto, a la espera que el ente rector en materia de Educación sumase su participación durante la etapa de ejecución.

La no participación directa del Ministerio de Educación supuso un importante reto para el equipo ejecutor, dado que obligó a desarrollar una estrategia de incidencia y acercamiento con las autoridades locales de cada una de las regiones objetivo. Consideramos que este acercamiento tuvo el efecto de permitir un mayor afinamiento de la propuesta a partir del conocimiento de la realidad local, además de conseguir un involucramiento de los Gobiernos



Regionales, quienes se mostraron empoderados en sus roles, en el marco de los mecanismos que supone el proceso de descentralización para ejecutar el Proyecto.

CONSISTENCIA FORMAL DEL PROYECTO

El Proyecto cuenta con un objetivo general y un objetivo específico que se concretizan a través de siete resultados que guardan una clara correspondencia lógica entre sí. En la matriz inicial encontramos que los indicadores guardan una relación lógica con los resultados a los que aportan, y que se expresan en términos cuantitativos (tiempo/cantidad), lo cual favorece su medición.

Durante la ejecución del Proyecto, los indicadores sufrieron modificaciones sustanciales que no han sido reportadas en los Informes de seguimiento. Los nuevos indicadores guardan relación con los resultados del marco lógico y dan cuenta de las actividades efectivamente desarrolladas por el Proyecto. Sin embargo, estos pierden su condición de indicadores (se pierde la temporalidad de la actividad y la meta) como tal, pasando a convertirse en referentes descriptivos de los procesos y actividades puestos en ejecución.

Consideramos que en el plano formal el Proyecto fue adecuadamente diseñado en su matriz de planificación, en la cual existía una adecuada jerarquización de objetivos y resultados. Esta permitía un seguimiento de la ejecución a través de los indicadores. En la práctica este sistema de seguimiento fue dejado de lado y se procedió realizar su seguimiento a partir de las actividades.

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Las regiones donde se implementó el Proyecto (Apuímac, Ayacucho, Ica, Lambayeque y Puno) no son las inicialmente elegidas. Si bien se mantiene y prioriza la intervención en zonas con altos índices de pobreza y exclusión como son Apurímac, Ayacucho y Puno, se incluye la participación de las regiones de Ica y Lambayeque. Las nuevas regiones incorporadas al Proyecto, muestran un perfil socioeconómico ampliamente diferenciado de las zonas alto andinas, registrando niveles de pobreza por debajo del 30%, en el caso de Ica y por debajo del 50%, en el caso de Lambayeque. Las diferencias son mucho mayores en relación a la



pobreza extrema, mínima en Ica (2,4) y en Lambayeque la cifra corresponde a la mitad de Ayacucho, la región con menor nivel de pobreza de las 3 regiones altoandinas.

Tabla 5. Nivel de pobreza

Región	Pobreza Total	Pobreza Extrema
Ica	29,2	2,4
Lambayeque	46,7	12,5
Ayacucho	64,9	24,9
Apurímac	65,9	30,7
Puno	79,2	49,8

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares, INEI 2004.

Estas diferencias se repiten a nivel ingresos por persona, en Lambayeque e Ica el nivel de ingreso mensual por persona se encuentra por encima de S/.430, mientras que en las regiones altoandinas se encuentra por debajo de los S/.250 mensuales. Estas diferencias se repiten en el ranking del índice de desarrollo humano, en donde las tres regiones priorizadas inicialmente se encuentran por encima del puesto 17, las dos nuevas están por debajo del puesto 7.

Tabla 6. Índice de Desarrollo Humano

Región	Habitantes	Ranking	IDH	Ranking	Esperanza de Vida en años	Ranking	Ingreso familiar per cápita	Ranking	Logro Educativo (%)	Ranking
Apurímac	418.882,00	17	0,5209	23	65,3	21	193,5	21	81,4	81,4
Ayacucho	619.338,00	15	0,5280	22	65,9	20	188,3	22	82,8	82,8
Ica	665.592,00	14	0,6481	3	73,4	3	438,7	5	94,3	94,3
Lambayeque	1.091.535,00	9	0,6271	6	72,2	7	437	6	90,1	90,1
Puno	1.245.508,00	5	0,5468	18	65,1	22	244,1	13	87	87

Fuente. Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2009.



En relación a los CFT que participaron en el Proyecto, los 05 se encuentran en distritos rurales que cuentan con las potencialidades necesarias para desarrollar proyectos productivos agropecuarios: clima, calidad de tierra, disposición de agua y otros.

El perfil de los beneficiarios en términos generales guarda relación con los criterios de focalización, sin embargo, a nivel específico consideramos que al momento de su elección no se tuvieron todos los elementos necesarios para elegir la procedencia de los miembros de las Asociaciones (instituciones de procedencia) ni las sedes físicas de estas; lo cual, durante la ejecución, se tradujo en una mayor o menor participación, así como su nivel de involucramiento con los CFT.

Por otro lado, se encuentra el personal de los CFT seleccionados, si bien su participación en el Proyecto fue voluntaria, al buscar adoptar el modelo de gestión propuesto por el Proyecto, entró en conflicto con los procedimientos a los que estaban acostumbrados, ello motivó resistencias que ocasionaron retrasos en la consecución de las actividades programadas.

En el caso de los beneficiarios directos (estudiantes de ambos sexos), encontramos correspondencia con el perfil inicialmente requerido; proceden de comunidades rurales en situación de pobreza, próximas y distantes, y son hijos/as de agricultores y ganaderos principalmente.

La posterioridad con la que se elaboró la línea de base y el giro que esta tuvo (Estudios de mercado laboral y Tendencia de Desarrollo Regional), hizo perder de vista un estudio más detallado de los actores locales, especialmente de aquellos que iban a desarrollar roles claves en la ejecución del Proyecto. Si bien se realizó un mapeo de actores, este fue enfocado sobre los aportes a la propuesta, pero no sobre la relación entre ellos. Esto limitó su utilidad a la hora de la selección de participantes.

REALIDAD REGIONAL DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA SUPERIOR A NIVEL DE LAS REGIONES

Al analizar los diferentes Proyectos Educativos Regionales encontramos algunos problemas priorizados que son comunes a la Educación Técnica Superior en las cinco regiones abordadas por el convenio:



- No existe un esfuerzo multisectorial por la educación.
- Algunos directores no son de la especialidad de Educación Técnica, desconociendo las singularidades de la educación en formación técnica.
- Docentes no actualizados.
- Infraestructura inadecuada.
- Deficiente implementación con maquinarias, equipos y herramientas.
- La programación curricular no toma en cuenta el mercado laboral y ocupacional.
- El perfil de los egresados no responde al perfil del mercado ocupacional y empresarial.

Estos problemas conllevan:

- Deficiente desempeño del docente y débil compromiso con la educación.
- Currículo poco pertinente y relevante para el contexto y desarrollo regional.
- Los currículos con los que se viene trabajando no son pertinentes a las culturas locales y a las exigencias de los tiempos actuales. Existe una desvinculación con la vida, el sistema productivo y la coherencia con el desarrollo regional.
- Deficiente gestión y administración educativa.
- En todos los niveles administrativos la gestión no se orienta aún al servicio de la calidad de los aprendizajes, su tendencia a la estabilidad y al burocratismo no permiten que sea una organización inteligente.
- Bajos niveles de aprendizaje y no funcionales.

RELACIÓN CON LAS POLÍTICAS REGIONALES DE EDUCACIÓN TÉCNICA SUPERIOR

Frente a esta realidad el Proyecto ha buscado operar dentro de las políticas regionales establecidas para la Educación Superior.

En tal sentido, en el caso de la **región Puno**, el Proyecto REDCENFOR responde al Proyecto Educativo Regional¹⁵ en los siguientes objetivos estratégicos:

15 Gobierno Regional de Puno (2006): Proyecto Educativo Concertado Puno 2006 -2015.



Segundo objetivo estratégico. Garantizar el ejercicio profesional de la docencia con maestros probos, competentes y comprometidos con la educación y el desarrollo regional.

Cuarto objetivo estratégico. Generar un currículo regional pertinente y relevante al contexto local y global, orientado al desarrollo regional y vinculado al mundo productivo.

Quinto objetivo estratégico. Generar y concertar una gestión educativa transparente, participativa, democrática y orientada al logro de resultados en el tema educativo regional.

Séptimo objetivo estratégico. Lograr la participación e interacción multisectorial en forma permanente y generar espacios de concertación regional, para el mejoramiento de la educación y el desarrollo sustentable y sostenible de la región.

Y en las acciones específicas:

- Desarrollar una cultura emprendedora, creadora y empresarial.
- Generar microempresas productivas, de servicios y tecnológicas con niveles de exportación.
- Firmar convenios de cooperación con entidades públicas y privadas, para acceder, no solo a prácticas pre profesionales, sino como vínculo al mundo laboral.
- Desarrollar una cultura emprendedora e innovadora capaz de generar su propia empresa.

En la **región Ayacucho**¹⁶, el Proyecto REDCENFOR ha buscado responder al Objetivo Estratégico 6

OE6. Una educación para el desarrollo regional. En particular a las acciones:

6.6. Incorporar en los diversos niveles, modalidades y programas educativos, contenidos sobre productividad y emprendimiento empresarial local, que vinculen educación con desarrollo humano.

6.8. Garantizar que las demandas de formación profesional estén adecuadas a la realidad económica, social y cultural de la región, tomando en cuenta los planes estratégicos de desarrollo local, regional y nacional.

16 Gobierno Regional de Ayacucho (2006): Proyecto Educativo Regional de Ayacucho al 2021.



6.9. Extender la educación técnico-productiva en todos los niveles, modalidades y programas educativos, en concordancia con los objetivos del perfil educativo regional, mejorando el nivel de empleabilidad e insertándose en proyectos productivos de la región de manera competitiva.

6.12. Incorporar en los currículos diversificados la cultura de la competitividad y promover propuestas productivas pertinentes a partir de las variadas potencialidades regionales involucrando a los actores sociales e instituciones públicas y privadas de la región.

El Proyecto se enmarca en el **Proyecto Educativo Regional Concertado de Ica**¹⁷ del 2008 en los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico 2: Estudiantes líderes, participativos, democráticos, humanistas, investigadores, emprendedores con habilidades técnico-productivas y práctica de valores, que contribuyen al desarrollo regional.

Objetivo estratégico 4: Diseñar y aplicar un currículo regional contextualizado, pertinente e inclusivo que optimice y garantice la calidad educativa, acorde a los retos del mundo moderno, contribuyendo al desarrollo humano sostenible.

Objetivo estratégico 5: Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, ONG y Cooperación Internacional para la construcción, mantenimiento y equipamiento de las Instituciones Educativas saludables y modernas.

Con el **Proyecto Educativo Regional de Lambayeque**¹⁸ las actividades del Proyecto corresponden al

Objetivo 5: Gestión democrática y descentralizada. Garantizar que las diferentes instancias de gestión educativa ejerzan sus funciones en forma autónoma, democrática y descentralizada en beneficio de la sociedad.

Objetivo estratégico 6: Educación Superior articulada al desarrollo regional, en las políticas:

Política 30: Asegurar la aplicación de un currículo intercultural articulado a la educación básica, al desarrollo regional y a la conservación y manejo de los recursos naturales.

17 Gobierno Regional de Ica (2008): Proyecto Educativo Regional de Ica.

18 Gobierno Regional de Lambayeque (2006): Proyecto Educativo Regional de Lambayeque al 2021.



Política 32: Promoción de proyectos de inversión acordes con las necesidades de la Región, a través del Estado, colegios profesionales y otras organizaciones de la sociedad civil. **Política 35:** Optimización y mejoramiento del proceso de extensión y proyección social para el desarrollo y crecimiento de la región.

A modo de síntesis, el Proyecto REDCENFOR ha abordado las siguientes políticas regionales:

- Compromiso de diferentes sectores con la Educación Técnica Superior.
- Mejora en la capacitación docente.
- Mejora en la infraestructura y equipamiento de CFT.
- Conducción participativa y descentralizada de los CFT.
- Articulación entre la Educación Básica Regular y la Formación Técnica Superior.
- Educación orientada al desarrollo regional y al contexto productivo local.

El modelo propuesto recoge, desde su diseño, las necesidades educativas propias de la educación técnica superior y ofrece una respuesta concreta a las políticas regionales a varios niveles:

1. Promoción de Alianzas Público Privadas Regionales entre organizaciones de diferentes sectores, bajo la figura legal de una Asociación, la que tiene como objetivo mejorar los procesos educativos y productivos de un Centro de Formación Técnica, logrando con ello un compromiso de carácter formal y práctico con la mejora de la educación técnica superior de su región, en instituciones que tradicionalmente no han participado en la educación formal.
2. Establecimiento de compromisos voluntarios con CFT. Los cinco centros han pasado por un proceso de selección con criterios consensuados por REDCENFOR y cada Asociación (el proceso de participar ha sido voluntario, salvo en el caso de Ica, en donde se creó un nuevo CFT).
3. Elaboración de Estudios de Mercado y de Tendencias de Desarrollo Local que puedan ayudar a elaborar los perfiles profesionales y competencias necesarias de los alumnos, acordes a las necesidades regionales actuales y futuras.
4. Acercamiento de la educación a la realidad productiva local. A través de la elaboración de perfiles con la participación de los sectores productivos regionales y de empresas y asociaciones de productores.
5. A partir de ello, orientar los planes de mejora en la formación de los docentes del CFT.



6. Mejora en los procesos de gestión a través de una nueva estructura funcional.
7. Identificación y canalización de las necesidades de infraestructura y equipamiento de los CFT ante organismos locales (municipalidades), regionales (gobiernos regionales) y/o la cooperación internacional.
8. Estas implementaciones deben guardar relación con los planes de producción del CFT.
9. Los planes de producción deben servir para garantizar prácticas internas de calidad acordes con la realidad local y el mercado, garantizando los aprendizajes y, a partir de su producción, proporcionar recursos al CFT para emprender nuevos proyectos productivos, mejora y mantenimiento de la infraestructura y mejoras en las remuneraciones de los y las docentes.

APORTE A LA MEJORA DE LA OFERTA EDUCATIVA

Todos los beneficiarios y actores entrevistados coinciden, a pesar de poder disentir en otros aspectos, en que la ejecución del Proyecto ha contribuido significativamente a la mejora de la oferta educativa que brindan los CFT:

"...definitivamente hay demanda de mano de obra calificada que no hay en el mercado, y el CETPRO Gamaniel Velarde está creando un precedente importante en términos de formación para la región" (representante de la Municipalidad de Salas Guadalupe, Ica).

"Es pertinente la oferta educativa, porque... parte de un Estudio del Mercado Laboral, esto ha llevado a revisar las carreras profesionales que originalmente dictaba el instituto. A pesar de que estas podían tener una demanda en Curahuasi, ello nos ha llevado realizar algunos ajustes, para adecuarlas a las necesidades productivas locales y de la región. Por otro lado, la mejora en la formación de profesionales del Instituto, la cual está de acuerdo a la demanda de los proyectos productivos que va a conducir, todo redunda en una mejor formación para los alumnos" (miembro de la Asociación de Apurímac).

"Nosotros trabajamos la propuesta de agricultura sostenible y vemos que es estratégico formar y aportar a la formación de técnicos profesionales, esa no es una apuesta solo para el Instituto, sino es para la región Apurímac" (miembro de la Asociación Apurímac).



“...nadie nos daba anteriormente presupuesto para capacitación especializada hasta que llegó REDCENFOR” (director CFT de Puno).

“...desde que los empresarios apoyan en el diseño curricular, ha mejorado la relación con las empresas locales” (directora de CFT Íllimo).

El diseño del Proyecto fue elaborado conjuntamente por las instituciones que habían acordado ejecutarlo, sin embargo el Ministerio de Educación, sin mediar explicación, decidió no suscribir el convenio. A nivel formal el Proyecto guarda una adecuada estructura lógica en la secuencia de resultados para el cumplimiento del objetivo general. De la misma forma su sistema de monitoreo era coherente con el sistema, sin embargo este fue modificado, pasando a darle mayor importancia al cumplimiento de actividades que en el seguimiento de indicadores. La focalización de las regiones podría ser discutible (Ica y Lambayeque), sin embargo los 05 CFT están ubicados en zonas rurales, que corresponde con el perfil de beneficiarios priorizados. El modelo de gestión y el educativo están en consonancia con la realidad regional y las políticas regionales de Educación Técnica. Existe un alto grado de acuerdo que la ejecución del Proyecto viene mejorando la calidad de la formación que reciben los alumnos en el CFT. A nivel global valoramos que la pertinencia del Proyecto en Media Alta (8).

Pertinencia	Valoración
Acuerdo de los socios en la identificación y formulación del Proyecto REDCENFOR	Media (6)
Consistencia formal del Proyecto	Media Alta (7)
Identificación de los Beneficiarios del Proyecto	Media (6)
Realidad regional de la Educación Técnica Superior a nivel de las regiones	Alta (10)
Relación con las políticas regionales de Educación Técnica Superior	Alta (10)
Aporte a la mejora de la Oferta Educativa	Media Alta (8)
Valoración promedio	Media alta (7.8)



8

EFICACIA

Grado de consecución de los objetivos (implícitos y explícitos) del una intervención en función de su orientación a resultados.

El Proyecto involucra, para la consecución de resultados, la realización de un conjunto de procesos que, independientemente del trabajo realizado por la Unidad Ejecutora, deben ser procesados a diferentes niveles, por diferentes grupos objetivo, para traducirse en cambios consistentes. Los tiempos varían de grupo a grupo, en función de sus experiencias previas, motivaciones y contexto. En tal sentido, como punto de partida de este análisis queremos señalar que uno de los principales méritos del Proyecto es que ha echado a caminar un conjunto de elementos como parte de su modelo pedagógico y de gestión que están siendo procesados actualmente por los 05 Centros de formación Técnica Rural en los que ha intervenido.

El objetivo específico del Proyecto fue *establecer y consolidar un sistema de centros de educación técnica y empresarial para mejorar la competitividad agraria y la promoción del desarrollo rural*; a partir de este se propusieron cinco resultados, lo cuales comprendían un conjunto de actividades.

A continuación pasaremos a realizar una valoración de los resultados del Proyecto de acuerdo a su matriz de resultados, para lo cual utilizaremos el mismo esquema de agrupación que ha seguido el Proyecto en sus Informes Anuales de Seguimiento¹⁹, y luego procederemos a responder las preguntas de evaluación.

¹⁹ Este esquema ha llevado a que en cada resultado se agrupen un conjunto de actividades que no necesariamente guardan relación con el título que las agrupa.



Resultado 1

Línea de base elaborada y variada

Contexto nacional y regional

En primer lugar, *la línea base a la que se hace referencia en el marco lógico del Proyecto difiere del concepto general de una Línea Base*. El equipo ejecutor ha utilizado ese rótulo para englobar un conjunto de estudios que se encargaron a consultores, sobre los que se informa en este resultado en los Informes Anuales de Seguimiento, entre los se encuentran los Estudios del Mercado Laboral y Tendencias de Desarrollo Regional, dos elementos que se convertirán en el referente objetivo para la identificación de perfiles profesionales con demanda presente y futura en las regiones donde se ejecutó el Proyecto. Al finalizar el Proyecto se cuenta con 6 estudios elaborados, los que son valorados como altamente útiles, tanto por el equipo de coordinación de áreas de los CFT, como por los miembros de las Asociaciones y por todos los entrevistados que han tenido acceso a estos.

A estos instrumentos se suma la Sistematización de Experiencias Exitosas en Educación Técnica Superior (Estudio SER), el cual aporta una matriz de evaluación para orientar y realizar el seguimiento al modelo educativo propuesto por el Proyecto. Este instrumento ha sido reconocido como de gran utilidad por parte de los Coordinadores del Área Pedagógica²⁰.

La utilidad de estos documentos trasciende el contexto del Proyecto y pueden ser utilizados en diferentes contextos, constituyéndose en referentes para trabajos de planificación. Si bien estos estudios debieron realizarse al inicio del Proyecto, tal como fueron programados, efectivamente fueron realizados entre el segundo y cuarto año del Proyecto.

Estudios de carácter local: identificación de socios y CFT

Los estudios de carácter regional y nacional no llegaron a nivel del contexto local de cada CFT y de las Asociaciones. Este espacio buscó ser cubierto a través de un Mapeo de Actores Regionales realizado por el equipo ejecutor. Si bien este trabajo permitió identificar los

²⁰ Directores de los CFT en el Modelo MINEDU, Coordinadores del Área Pedagógica en el Modelo REDCENFOR, son funcionarios públicos sin dependencia funcional ni administrativa con el Proyecto.



principales actores regionales y la relación a partir de sus cargos institucionales, el tiempo utilizado para su elaboración no fue suficiente para establecer las relaciones de poder y dependencia entre los diferentes actores. Esto no solo se dio a nivel de los miembros de las Asociaciones, sino también de los CFT.

El conocimiento de estas relaciones consideramos hubiese podido contribuir para realizar un mejor filtro de sus integrantes y, en el caso de los CFT, a tomar decisiones previas a su intervención. Los criterios establecidos para la selección de los CFT estuvieron orientados por las condiciones físicas y formales (carreras, alumnos, etc.) y la voluntad expresa de sus integrantes de participar en el Proyecto. Un estudio con mayor detalle hubiera podido arrojar información sobre el tipo de relaciones y la flexibilidad o resistencia al cambio; estos criterios hubieran podido aportar mejores elementos para la elección de los grupos con los cuales trabajar y la estrategia de abordaje hacia ellos, lo cual hubiera podido reducir los tiempos de ejecución.

Planes estratégicos y pasantías

El Proyecto ha impulsado la elaboración de planes estratégicos a febrero del 2012. Las sedes de Ica, Lambayeque y Puno cuentan con planes estratégicos elaborados a partir de los Miniprodoc, que si bien fueron desarrollados en forma participativa, a partir de las visitas de campo realizadas, no hemos podido apreciar que estos, salvo en el caso de Ica, sean tomados como referente para la toma de decisiones.

Las pasantías organizadas por el Proyecto han tenido un efecto positivo de carácter demostrativo en los pasantes. Especialmente las pasantías realizadas al CFT Mallares fueron las mejor calificadas para comprender el funcionamiento del modelo del Proyecto.

Los documentos desarrollados han aportado elementos para definir los perfiles de las carreras profesionales y de los módulos ocupacionales, establecer elementos de control que guíen los currículos y para identificar las competencias necesarias. A partir de estos estudios, se determinó suspender las carreras de Enfermería Técnica y de Guía Oficial de Turismo en el CFT Curahuasi e incluir la carrera de Industrias Alimentarias. Por otro lado, orientaron la estructuración de los módulos educativos del CFT Gamaniel Velarde Guarda.



En sentido estricto, se ha utilizado el término *línea* de base para incluir un conjunto de productos que, si bien son reconocidos como de gran utilidad, no aportan elementos que permitan medir el éxito en la consecución de la propuesta educativa, la calidad y cantidad de egresados, empleabilidad, percepción de los currículos nuevos frente a los anteriores, competencias prácticas alcanzadas por el alumnado frente a las competencias alcanzadas en años anteriores y los niveles alcanzados en las actividades productivas emprendidas por los CFT, con respecto a las anteriores.

Resultado 2

Modelo de gestión orientado al desarrollo local

De las 05 Asociaciones público privadas formadas, 04 mantienen una vida institucional activa: Gamaniel Velarde Guarda (Ica), Tumi de Oro (Lambayeque), Apu Rimac (Apurímac) y Wari (Ayacucho), aunque en este caso su funcionamiento ha sido muy limitado. La Asociación Titicaca Lago Sagrado (Puno) no entró en funcionamiento.

Si bien se han desarrollado planes de gestión, el trabajo estuvo fuertemente respaldado por los gerentes contratados a instancias del Proyecto REDCENFOR. En el caso de la Asociación Gamaniel Velarde Guarda (ICA) se cuenta con un convenio de continuidad con la gerente; en el caso de la Asociación Apu- Rimac, se optó por asignar este cargo a la Directora del CFT (de acuerdo a la estructura del MINEDU) y en el caso de la Asociación Tumi de Oro (Lambayeque) se mantiene el nexo con la gerente, pero sin la estabilidad y continuidad de la que gozaba durante el funcionamiento del Proyecto. En los casos de Ayacucho y Puno no se contó con la figura del gerente.

Para el modelo es importante que la Asociación cuente con un enlace operativo con el CFT para que articule la relación (ver gráfico 1, página 8). En el CFT Santa Rosa (Puno) y en el CFT Puquio (Ayacucho), especialmente en el primero, se ha dado una variante del modelo, en donde el CFT, sin Asociación, ha sacado adelante parte del modelo, como son los instrumentos de gestión, desarrollo y articulación de áreas y donde el director tiene un doble rol: Coordinador del Área Educativa y Director del CFT. En el caso del CFT Puquio este proceso se encuentra más incipiente por debilidad de la Asociación.



Gráfico 6. Variante del modelo de gestión del Proyecto REDCENFOR en el CFT Santa Rosa



Resultado 3

Sistema participativo que articule educación, producción sostenible e investigación aplicada y participativa

Diseños curriculares

Se ha podido apreciar en los CFT visitados que existe una preocupación por la adaptación de los programas curriculares a las necesidades de competencias del sector productivo regional y local. Esta preocupación es expresada por los coordinadores de las áreas de los 05 CFT. La información relevante para este proceso de adaptación se obtuvo de los Estudios de Mercado Laboral y Tendencias de desarrollo, la que se ha venido alimentando con información recabada informalmente en los CFT o por la Asociación, pero sin que se hayan dado espacios de reflexión conjunta.

Por otro lado, la información levantada no viene siendo registrada formalmente, de manera que pueda ser utilizada en una posterior sistematización, quedando en el plano personal,



para las decisiones que el docente tome sobre su curso, más que en decisiones que puedan ser tomadas a futuro para establecer tendencias o comparaciones.

Infraestructura

Las obras de infraestructura y equipamiento constituyeron un importante incentivo en los CFT para participar en la selección de las sedes regionales del Proyecto. La lentitud con la que se dieron los procesos de aprobación, inscripción en el SNIP y construcción de las obras y la adquisición de los equipamientos constituyó uno de los elementos que generó el descontento y desconfianza en la ejecución del Proyecto, particularmente en algunos docentes de los CFT de Curahuasi e Íllimo.

Al finalizar el Proyecto, este concluyó la primera etapa de construcción del local del CFT Gamaniel Velarde Guarda y la ampliación de la infraestructura y equipamiento del CFT de Íllimo. Los CFT de Santa Rosa y Curahuasi fueron dotados de equipamiento. En este último, el proceso de elaboración del proyecto de infraestructura sufrió constantes retrasos, por lo que no se logró refaccionar el local durante la ejecución del Proyecto. En el CFT de Santa Rosa, el mejoramiento de la infraestructura ha sido asumida por la Municipalidad de Santa Rosa (Provincia de Melgar, Puno); en el caso del CFT de Puquio, la mejora de su infraestructura estará a cargo del Gobierno Regional de Ayacucho.

Modelo educativo

Según la información obtenida en el trabajo de campo, *todos los coordinadores reconocen la validez del trabajo por áreas*; sin embargo, han tenido dificultades en el proceso de su implementación y para trabajar de forma articulada. Esto se debe a que constituye una propuesta diferente, en la que la organización y articulación es horizontal, requiriendo un alto grado de articulación entre el trabajo entre áreas, implicando un cambio importante con respecto al modelo seguido por el MINEDU que es vertical y fragmentado.

De las 04 áreas propuestas, la de Investigación ha sido la menos implementada (porque depende del desarrollo de los planes producción), mientras que la más apoyada por el Proyecto fue la de Educación, en especial con las capacitaciones pedagógicas y pasantías. La articulación entre las áreas Pedagógica y de Gestión Institucional es la que menos logró



avanzar, mientras que en las que más esfuerzo de articulación se observa es entre las áreas de Producción y de Gestión pedagógica.

La implementación de los modelos de gestión y el educativo ha supuesto un importante esfuerzo por parte de todas las personas involucradas. Ha demandado una considerable cantidad de tiempo explicitarlo y lograr que sea entendido y asumido por los docentes de los CFT. El modelo tradicional, de carácter vertical, supone la figura del Director como máxima autoridad del CFT; el modelo propuesto por el Proyecto es de carácter horizontal y participativo, por ello, para que este modelo funcione es necesario cambiar hábitos muy arraigados como son la improvisación, los personalismos y la falta de procesos de rendición de cuentas, tanto a las instancias oficiales como las UGEL o las DRE, como a la comunidad educativa.

Por otro lado, el Proyecto contempla la cesión de cuotas de poder (por su diseño horizontal articulado en áreas) y la consiguiente modificación de los esquemas de trabajo. Todo ello ha originado resistencias, especialmente en los docentes que gozan de estabilidad laboral, particularmente en los CFT de Íllimo y de Curahuasi, en los que un grupo de docentes se ha mostrado reticente a incorporar el modelo de gestión, pero con la incorporación de los nuevos docentes con perfiles orientados a los cambios en las carreras profesionales y al desarrollo de los planes de producción, a fin de compensar las limitaciones y carencias encontradas en los CFT, se ha logrado cohesionar un grupo de docentes comprometido con la propuesta del Proyecto. En este punto es importante destacar el rol jugado por las Direcciones Regionales de Educación en habilitar, dentro de sus posibilidades presupuestales, la asignación de plazas contratadas para los CFT que participan en el Proyecto.

Compromisos regionales

El Proyecto ha logrado movilizar, a través de las Asociaciones y de los CFT, un conjunto de compromisos con diferentes entidades regionales, que van desde su participación en la Asociación, al apoyo económico para la implementación y mejora de la infraestructura, la cesión en uso de terrenos para la realización de prácticas pre profesionales y la transmisión de conocimientos y prácticas remuneradas, bajo la modalidad de contratos laborales. La efectividad y el tipo de apoyo brindado u ofrecido varía de región a región; sin embargo, lo importante es el involucramiento que se ha logrado de instituciones que anteriormente no



habían tenido un acercamiento con la Formación Técnica, motivando una corriente de apoyo a los CFT del Proyecto REDCENFOR.

Plan de capacitación

Uno de los aspectos que mayor reconocimiento ha recibido de parte de los docentes es el plan de capacitación. Este no solo ha comprendido la capacitación en los CFT en aspectos de diseño curricular por competencias y otros, sino también el financiamiento de capacitaciones en la especialidad y en el perfil a desarrollar en los docentes, las que estuvieron a cargo de instituciones educativas especializadas. Por otro lado, han participado en pasantías en otros centros de formación con el fin de desarrollar las competencias requeridas.

Las capacitaciones en estrategias pedagógicas son especialmente valoradas por los profesionales (ingenieros), contratados como docentes, para fortalecer las áreas productivas.

Sistema de becas

A pesar de existir dos CFT que cuentan con dormitorios y comedores, construidos por el Proyecto, las Asociaciones no han podido establecer, al presente, un mecanismo que permita solventar la estadía de los alumnos de bajos recursos.

Planes de producción y gestión empresarial

Esta ha sido una de las actividades más débiles del Proyecto, a pesar de recaer gran parte de la propuesta sobre estas. Hasta finales del año 2011 el Proyecto no había financiado ninguno de los planes de producción elaborados por los CFT, por considerar que no reunían los niveles mínimos de rentabilidad o baja calidad en general.

En este punto es importante señalar que los profesionales seleccionados por el Proyecto para las áreas de Gestión empresarial y de Procesos tecnológicos no tuvieron el rendimiento esperado. Ello afectó la calidad de los proyectos presentados por los CFT. Si bien el Proyecto buscó solucionar ello con otros profesionales, los cambios en los formatos de presentación y de las directivas, a lo que hay que agregar la falta de acompañamiento directo, determinó que los proyectos elaborados por los CFT no lograran reunir los estándares mínimos solicitados. Es importante señalar que todos los CFT tenían la experiencia previa de producción, sin



embargo, esta no siempre estaba orientada a la formación del alumnado, sino a proveer a los y las docentes de un ingreso adicional, de forma que los cambios que el Proyecto proponía, como la canalización de los ingresos a través de la cuenta de la Asociación y el proceso de rendición de cuentas, disuadían a algunos docentes de realizar un esfuerzo adicional.

Ante la negativa de financiamiento, los CFT obtuvieron, por gestión propia, el financiamiento a través de las modalidades de "habilitación", de préstamos o de autofinanciamiento con recursos propios de los docentes y de los alumnos, para ejecutar sus proyectos. En nuestras visitas se pudo constatar algunos proyectos que habían sido desarrollados bajo estas modalidades en las diferentes regiones. Es importante señalar que existe una norma explícita del Ministerio de Educación que regula los proyectos productivos en aspectos administrativos y de rendición de cuentas²¹. A finales del año 2011 se aprobó el financiamiento del plan de producción del CFT Gamaniel Velarde Guarda.

Resultado 4

Modelo articulado al entorno educativo y potencialidad productiva

Promoción de la educación productiva

Esta se dio a través de la modalidad de concursos, a los que fueron convocadas Instituciones Educativas Rurales de la zona de influencia de los CFT Gamaniel Velarde Guarda (Ica), de Íllimo (Lambayeque) y Santa Rosa (Puno). Para ello, previamente los CFT firmaron convenios con su respectiva UGEL para la asignación de un especialista que tendría a su cargo el seguimiento del proceso. En el caso del CFT Curahuasi, la UGEL de Abancay no llegó a firmar el convenio, dado que no contaba con el presupuesto para asignar un especialista para acompañar esta actividad.

21 Decreto Supremo N°028-2007-ED

**Tabla 7. Instituciones educativas beneficiadas**

REGIÓN	Nº IIEE beneficiadas	Docentes beneficiados	Alumnos beneficiados	Monto total*
Lambayeque	5	10	115	39.815,50
Ica	6	27	179	34.776,56
Puno	3	8	79	37.400,40
Total	14	45	373	111.992,46

* Incluye el aporte de AECID y monto de contraparte.

Los directores y profesores entrevistados de las IIEE participantes en los concursos coinciden en señalar lo importante que ha sido para ellos la experiencia de aprender a elaborar perfiles de proyectos productivos y gestionar parte del financiamiento a nivel local. Asimismo consideran que la ejecución del Proyecto ha contribuido a elevar la motivación de los alumnos por el curso de educación para el Trabajo, y que esto ha permitido el enlace con otros conocimientos que venían siendo dictados en clase. Asimismo, dada la expectativa de los beneficios económicos que pudieran reportar a las IIEE, estos permitirían financiar nuevos emprendimientos, además de relacionar a los y las estudiantes con la dinámica productiva local.

Formación de Promotores agrarios

La formación de promotores agrarios ha sido un interesante espacio para vincular sectorialmente al Ministerio de Agricultura con Educación, para la mejora de la producción rural a partir del fortalecimiento de capacidades. Esta actividad es convergente con los programas emprendidos por AGRORURAL, y se espera que esta entidad tome el lugar dejado por el INIA y la gerencia de Competividad Agraria. Es a partir de esta convergencia que se ha visualizado el potencial de la relación articulada entre sectores del Estado, para generar cambios en la producción de las zonas rurales.



Resultado 5

Sistema permanente de conexión con el mercado laboral

Al momento de la visita de evaluación ninguno de los 05 CFT pudo demostrar contar con un sistema proactivo de articulación de los egresados con el mercado laboral. En el caso del CFT de Íllimo se apreció que la coordinadora del Área de Gestión Pedagógica contaba con un directorio actualizado de los egresados, el cual había sido desarrollado como parte de su tesis de doctorado y no como un esfuerzo institucional.

A pesar de no haber desarrollado un sistema, todos los CFT cuentan con un sistema informal que se basa en el conocimiento del alumnado por parte del docente, el que se activa cuando se realiza un pedido de un técnico y que, a través de redes sociales entre docentes, alumnos y ex alumnos, se transmite al interesado.

Si bien los CFT cuentan con un registro de egresados, este no se ha actualizado, según los coordinadores del área entrevistados. Tampoco se logró, durante el periodo de ejecución del Proyecto, implementar una bolsa de trabajo ni la Oficina de Orientación Laboral y Actualización Profesional.

Resultado 6

Promoción de un tejido institucional de intercambio de experiencias y formación de redes

Si bien existen comunicaciones eventuales por aspectos específicos, no se han llegado a establecer espacios de coordinación y retroalimentación regulares entre los CFT ni entre las Asociaciones.



Resultado 7

Incidencia en políticas públicas

Algunos de los aportes del Proyecto han sido recogidos en documentos oficiales del Ministerio de Educación. Con el cambio de gobierno se ha dado un escenario favorable para institucionalizar cambios propuestos por el Proyecto REDCENFOR, proceso que viene siendo trabajado por el Ministerio de Educación (MINEDU). No se logró generar vínculos con el Consejo Nacional de la Educación.

Aportes del Proyecto para mejorar la calidad de la formación técnica de los Centros. Valor 6

Uno de los aportes mejor valorados de la propuesta del Proyecto es la articulación entre áreas y de estas con el contexto productivo local. Al presente este proceso se ha iniciado y todos los involucrados refieren que, si bien no es fácil modificar hábitos adquiridos a lo largo de los años, el trabajo articulado permite analizar la educación desde diferentes visiones, supone una mejora significativa con respecto al enfoque que anteriormente empleaban, obliga a los docentes estar permanentemente actualizados y supone procesos que deben ser actualizados y contrastados con la realidad para tener la certeza de que no han perdido vigencia y un proceso de investigación aplicada permanente. Asimismo, implica abrir las puertas del CFT a la comunidad, especialmente para indagar lo que se requiere localmente y lo que necesita el CFT para responder a estas demandas. Genera un sentido de corresponsabilidad en sectores que tradicionalmente no han participado de la formación técnica.

Mecanismos de actualización de la oferta educativa a partir de la articulación con la demanda laboral y las potencialidades del desarrollo local. Valor 4

El Proyecto ha realizado un importante aporte a las regiones con los Estudios de Mercado y de Tendencias de Desarrollo. Por otro lado, el incluir como miembros de las Asociaciones a representantes de productores genera espacios informales en donde se pueda obtener información privilegiada que permite orientar los currículos y mantener actualizados los perfiles profesionales y sus competencias hacia las demandas del mercado. Sin embargo, esta información no ha logrado institucionalizarse como parte de un sistema y depende de los vínculos laborales o amicales que tengan los docentes o los miembros de la Asociación,



lo cual representa un riesgo, dado que frente a cambios de docentes, esta información ya no esté disponible.

Resultados no esperados a partir de la intervención del Proyecto

La no participación del Ministerio de Educación supuso un importante reto para el Proyecto, que logró superarlo mediante el trabajo de incidencia a nivel regional para lograr adhesiones de los Presidentes Regionales y de los Directores Regionales de Educación.

Líneas de continuidad curricular de la formación técnica entre las competencias de la Educación Básica y la Educación Superior Tecnológica

El Programa de Concursos ha sido bien valorado por los directores de las Instituciones Educativas participantes, ello ha permitido establecer puntos de encuentro entre los CFT y los colegios locales, se ha convertido en un espacio de difusión del CFT y un reforzamiento de la Educación Productiva a través de experiencias vivenciales. Asimismo, ha contribuido a mejorar la imagen del trabajo agropecuario, proponiendo nuevos criterios de productividad.

La eficacia del Proyecto REDCENFOR ha sido Media (5.1)

Su principal mérito ha sido iniciar un conjunto de procesos que por su naturaleza toman un tiempo en madurar; ello implica que este proceso no pierda un acompañamiento técnico que le dé direccionalidad y permita consolidar los cambios puestos en marcha.

Eficacia	Valoración
Matriz de resultados del Proyecto	
Resultado 1. Línea de base elaborada y validada	Media (5)
Resultado 2. Modelo de gestión orientado al desarrollo	Media (5)
Resultado 3. Sistema participativo que articule educación, producción sostenible e investigación aplicada y participativa	Media (5)
Resultado 4. Modelo articulado al entorno educativo y potencialidad productiva	Media Alta (8)
Resultado 5. Sistema permanente de conexión con el mercado laboral	Media Baja (4)



Eficacia	Valoración
Resultado 6. Promoción de un tejido institucional de intercambio de experiencias y formación de redes	Baja (2)
Resultado 7. Incidencia en políticas públicas	Baja (2)
Promedio de la Matriz de Resultados	Media Baja (4.4)
Aportes del Proyecto para mejorar la calidad de la formación técnica de los CFT	Media (6)
Mecanismos de actualización de la oferta educativa a partir de la articulación con la demanda laboral y las potencialidades del desarrollo local	Media baja (4)
Líneas de continuidad curricular de la formación técnica entre las competencias de la Educación Básica y la Educación Superior Tecnológica (6)	Media (6)
Valoración promedio	Media (5.1)



9

EFICIENCIA

Estudio y valoración de los resultados alcanzados en función de los recursos empleados.

El Proyecto REDCENFOR ha involucrado la articulación de un conjunto de recursos que ya estaban presentes en las regiones en favor del desarrollo y fortalecimiento de la Formación Técnica Rural. Una de las principales razones del interés despertado en los diferentes actores ha sido la simplicidad de la lógica del Proyecto y el haber conseguido el compromiso de los Gobiernos Regionales²², a través de la asignación presupuestal para el pago de docentes y la cofinanciación de la infraestructura y equipamiento (ejecutado o por ejecutarse). En los últimos años se ha ido abriendo paso la visibilización de la condición de exclusión en que viven los hombres, mujeres, niños y niñas de las zonas rurales. Si bien este proceso ha estado teñido bajo la cubierta de los movimientos sociales, estos han constituido llamadas de alerta respecto a las pocas alternativas de desarrollo que tiene la población de las zonas rurales del país. El Proyecto ha buscado incidir en esta problemática ofreciendo, a partir del fortalecimiento de capacidades, mejoras en la empleabilidad de los hombres y mujeres del campo en relación a las actividades productivas agropecuarias y con ello, mejoras en su calidad de vida y empleo.

Para ello, el Proyecto desarrolló un conjunto de tareas: en primer lugar, identificar los recursos materiales y humanos disponibles y, en segundo lugar, implementar un nuevo modelo educativo y de gestión para el logro de los cambios propuestos. La identificación de actores y necesidades se desarrolló con el criterio de pertinencia. Para medir la eficiencia desarrollamos, en primer lugar, algunos de los procesos más importantes implementados

22 Gobiernos Regionales de Ica, Lambayeque, Apurímac y Puno



para el logro de resultados, para finalmente brindar una revisión de lo que fue la utilización de fondos por parte del Proyecto.

Consistencia lógica de la intervención del Proyecto

El Proyecto fue elaborado teniendo como supuesto base la participación de tres socios: AECID, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Educación, sin embargo, tras su participación en la elaboración y respaldo para su inscripción en APCI²³, el Ministerio de Educación, sin mediar explicación, se abstuvo de firmarlo; esto afectó la estrategia, porque se tuvo que desarrollar lo planificado sin la participación de un importante socio estratégico.

En su diseño, el Proyecto establece una clara relación entre los objetivos que pretende alcanzar, y las actividades, los medios y el tiempo a emplear para conseguir dichos resultados. Asimismo ofrece un conjunto de indicadores que acompañan a cada resultado, expresado en metas cuantitativas y temporales que deberían haber sido la base del sistema de monitoreo del Proyecto, lo cual debió plasmarse en los instrumentos de seguimiento del Proyecto.

Sistema de seguimiento y monitoreo del Proyecto

El Proyecto no cuenta con un sistema de seguimiento; para realizar el seguimiento, el Equipo Técnico optó por informar de acuerdo a las actividades ejecutadas. En parte esto obedece a la naturaleza de los resultados, en especial a la de aquellos que obedecen a cambios estructurales y de competencias cuyos efectos debían apreciarse tiempo después de concluido el Proyecto. Sin embargo, para las instituciones participantes o ligadas a los efectos de la intervención –Asociaciones, CFT, Direcciones Regionales de Educación, Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura y AECID– esta información reviste gran utilidad para conocer el efecto que los cambios introducidos están propiciando a nivel local y regional, en especial en un contexto en el que se habían dado pasos para realizar réplicas del modelo (CFT Curahuasi – Apurímac).

En tal sentido, si bien existe un conjunto de registros, la mayor parte de estos no han sido estandarizados a nivel de los CFT del Proyecto; otro grupo corresponde a las actividades formales de registro que los CFT deben completar para las Direcciones Regionales de

23 Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)



Educación y estos no necesariamente permiten visibilizar las particularidades del Proyecto; y si a ello sumamos el poco orden con que estos son completados, se puede prever que los aciertos o errores en la ejecución son difíciles de apreciar y explicitar. Al presente no se han registrado los niveles de base de los CFT en aspectos de empleabilidad, eficacia de los proyectos productivos y otros componentes, habiéndose perdido la oportunidad de realizar comparaciones posteriores. Por tanto, consideramos que el Proyecto desaprovechó una importante oportunidad de construir un sistema de monitoreo que permita registrar los cambios que se vienen dando a partir de las acciones realizadas.

Gestión de recursos humanos para la ejecución de las actividades

El Equipo Técnico se fijó un conjunto de tareas, las que dependían de un equipo mínimo de profesionales para ser llevadas a cabo. El equipo propuesto no logró completarse hasta iniciado el segundo año de ejecución del Proyecto, ello generó una sobrecarga de trabajo en sus integrantes. La conformación del equipo arrastró un vacío en cargos cuya competencia era relevante para la planificación y ejecución de las actividades del Proyecto.

Una vez completado el número final de integrantes del Equipo Técnico del Proyecto, su desempeño fue variable, mientras en algunas áreas sí se logró posicionar y desarrollar el trabajo, en otras, como las áreas de Gestión Empresarial y de Procesos Tecnológicos, los profesionales que las tuvieron a su cargo no alcanzaron el rendimiento esperado. Esto conllevó que no se lograran planes de producción de calidad requeridos para ser elegibles de financiamiento con los fondos del Proyecto REDCENFOR. Situación similar se dio en el caso de los Coordinadores Regionales, mientras que en las zonas de intervención de Ica, Lambayeque y Apurímac se alcanzó el rendimiento esperado, en las de Puno –donde tuvo que ser reemplazado por otro profesional– y Ayacucho no se obtuvo este rendimiento. En el caso de las áreas de Gestión Empresarial y de Procesos Tecnológicos, este trabajo fue retomado con el apoyo de una cooperante que participó en el Proyecto.

El área que mejor valoración ha recibido como soporte para la ejecución de los diferentes elementos del modelo ha sido la de Gestión Pedagógica. Tanto las capacitaciones como el acompañamiento han sido calificados positivamente por los docentes entrevistados, mientras que un área que era vital para la implementación del modelo, la de Gestión Institucional, no logró poner a disposición de los CFT – porque empezó con un año de diferencia en relación a las otras áreas y el responsable renunció antes del término de su contrato – todos los



elementos necesarios para la organización del trabajo del Área de Promoción y Desarrollo Institucional de los Centros de Formación Técnica (CFT).

Gestión administrativa para la ejecución del Proyecto

El procesamiento de las consultas de carácter presupuestal para la ejecución de las actividades y el pago de servicios o bienes, así como la revisión y respuesta a los documentos enviados (proyectos y otros), en opinión de los entrevistados, fueron muy lentos. Las respuestas podían tardar semanas, frente a actividades inminentes, como los cursos a los promotores agrarios, concursos y otros. Estos dilatados plazos generaban desconcierto en los responsables de las actividades, porque se mantenía la incertidumbre hasta la víspera de las fechas claves.

El sistema administrativo de procesamiento y aprobación del gasto, en el que las decisiones debían ser aprobadas o supervisadas por AECID y luego por el FONCHIP, limitó la capacidad ejecutiva de los Codirectores del Proyecto, restándoles discrecionalidad y rapidez para responder a las necesidades del entorno.

Los plazos de ejecución

Los plazos de ejecución no se cumplieron y muchas acciones no se desarrollaron como se había planificado originalmente. Las estimaciones y requerimientos no siempre han sido consistentes con las posibilidades reales de cumplimiento; esto se aplica a todas las situaciones, sin embargo, se han dado importantes avances en la implementación del modelo y en el inicio del trabajo de las Asociaciones.

En las tareas de planificación, el tiempo programado para completar los objetivos del Proyecto fue subestimado, pues consideraron plazos menores de los necesarios para el cumplimiento de actividades, que por su naturaleza, demandan un mayor tiempo en ser entendidas y asumidas. Esto se debe a que parte del tiempo requerido para la planificación y el debate, así como para conocer a los diferentes grupos objetivo, tuvo que ser recortado, debido al requerimiento del donante para que se iniciaran las actividades; asimismo, porque se buscó privilegiar actividades que podrían tener una mayor visibilidad.

El Proyecto originalmente fue planificado para intervenir en 7 regiones en un período de 3 años, sin embargo, fue necesario solicitar una ampliación de 12 meses para poder cerrar

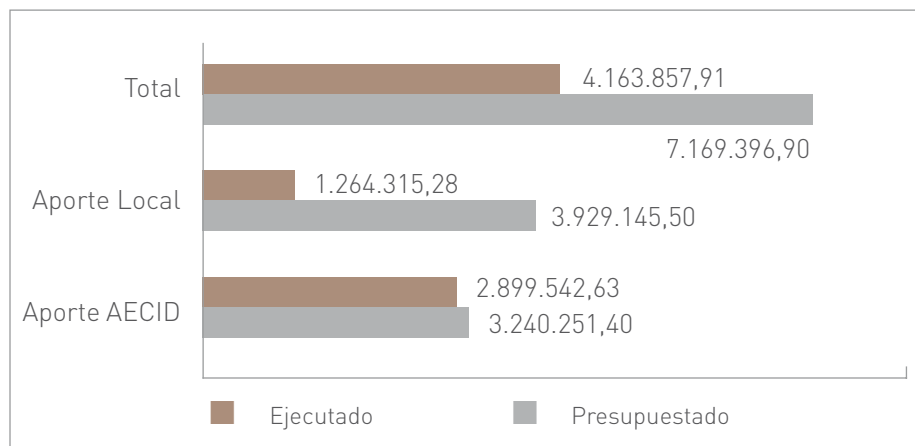


al menos parcialmente algunas de las principales actividades iniciadas (de infraestructura principalmente). Por tanto, el tiempo planificado fue claramente insuficiente para la naturaleza de los procesos iniciados. Estos, en muchos casos, obedecen al grado variable de flexibilidad y apertura de los grupos objetivos por apropiarse de la propuesta y el tiempo de maduración que requiere la consecución de resultados.

Cambios en la estrategia de ejecución y cronograma previstos

Existe una diferencia significativa entre los fondos presupuestados inicialmente en el documento del Proyecto y los fondos ejecutados con los aportes de AECID y de los socios locales y nacionales. La diferencia se genera principalmente por la disminución de más del 65% del aporte nacional, mientras que la disminución del aporte AECID fue del 10%. La disminución del aporte nacional puede estar relacionada por los tiempos que demandan los trámites ante el Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP), los que incrementaron los plazos para la ejecución de las actividades previstas.

Gráfico 7. Fondos presupuestados vs. Fondos ejecutados según origen de los fondos

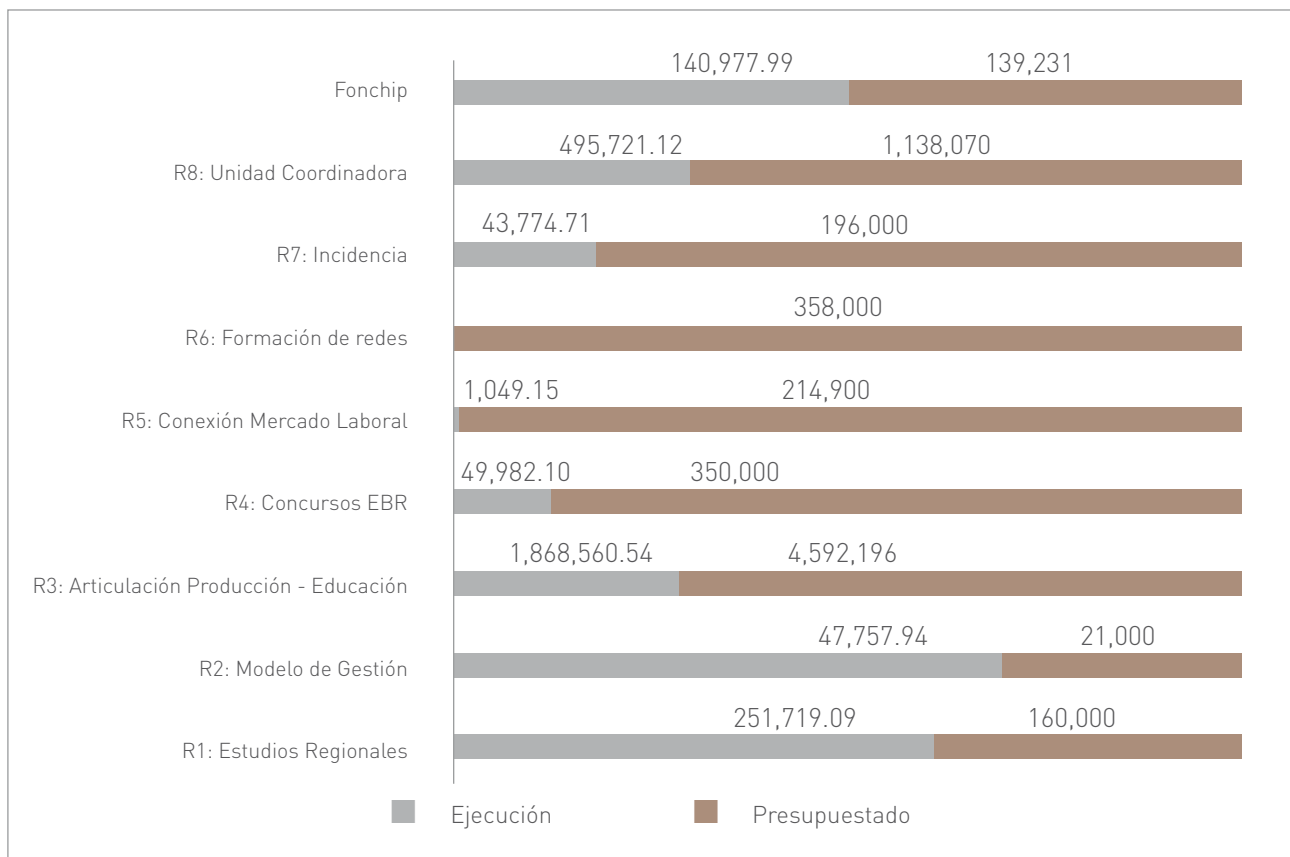


A nivel de ejecución por resultados se observa que existe una notable diferencia entre el presupuesto planificado en la formulación inicial, con respecto al presupuesto ejecutado. Lo primero que encontramos es que los estudios contemplados en el Resultado 1 tuvieron un mayor costo que el originalmente planificado (un incremento del 57%). Similar situación



encontramos en el Resultado 2, en el que el costo de ejecución fue mayor en un 121% con respecto a lo planificado. Con respecto al Resultado 3, encontramos que se dio una diferencia significativa, debido, en primer lugar, a que esta contemplaba fondos para mejorar el equipamiento e infraestructura de 7 CFT, sin embargo, esto solo se realizó en 2 CFT, con un mejoramiento significativo de infraestructura, y en 4 CFT, con equipamiento. En el caso de los Concursos de Proyectos Productivos orientados a Instituciones Educativas rurales de la zona de influencia de los CFT, la ejecución no alcanzó al 15% de lo presupuestado, similar situación se dio con los Resultados 7 y 8; este último contemplaba los costos de la Unidad Coordinadora, el cual alcanzó un 43% con respecto a lo planificado. Durante el año 2010, el Proyecto sufrió un recorte presupuestal por la baja ejecución alcanzada en el año anterior

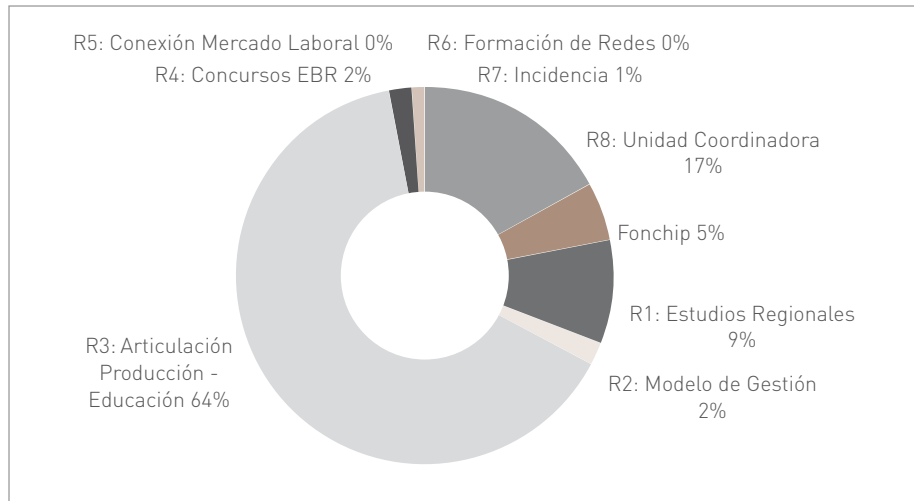
Gráfico 8. Comparación entre el presupuesto original vs el presupuesto ejecutado





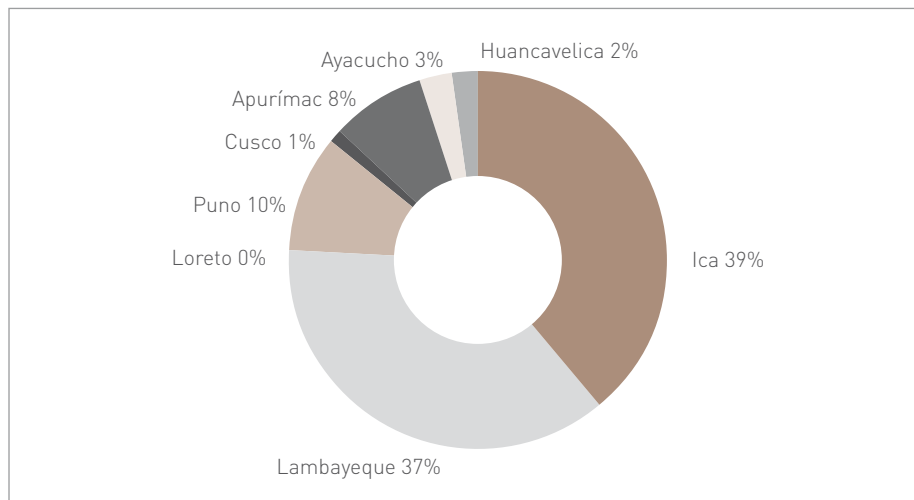
Proporcionalidad entre el nivel de resultados logrado y sus costos

Gráfico 9. Ejecución total del Proyecto REDCENFOR por RESULTADOS



Respecto a la ejecución del Proyecto por resultados, se aprecia que el 64% del presupuesto del Proyecto se aplicó en el Resultado 3 y el 17%, en el Resultado 8 del total de fondos empleados por el Proyecto; luego viene el Resultado 1 que involucra un conjunto de consultorías, con el 9% y los otros resultados utilizaron entre el 0 y 2%.

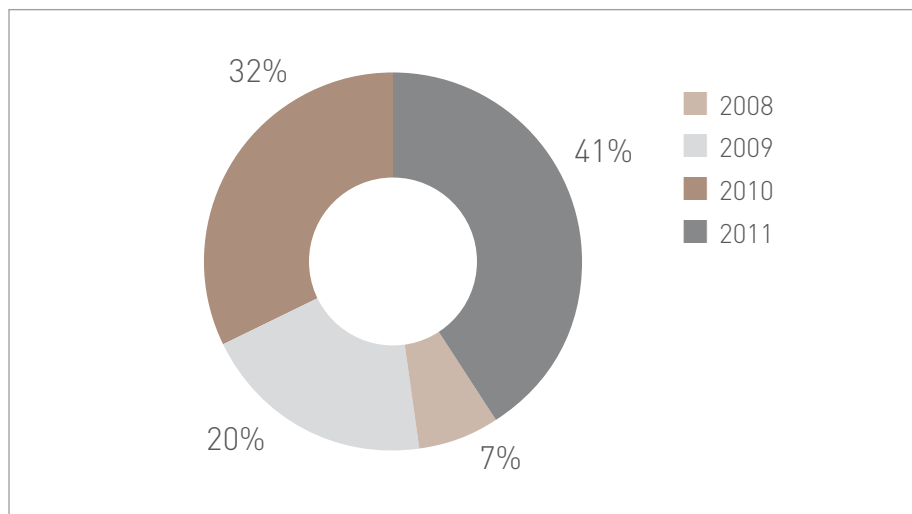
Gráfico 10. Ejecución total del Proyecto REDCENFOR por REGIONES





Según zonas de intervención, el 76% de la ejecución presupuestal se dio en 2 de las 5 regiones en las que se intervino; el 39% en el CFT Gamaniel Velarde Guarda (Ica) y el 37%, en el CFT Íllimo (Lambayeque). El 24% restante se divide en las otras 6 regiones (en 3 se intervino y en 3 se desistió de intervenir). El CFT Santa Rosa (Puno) recibió el 10%, el CFT Curahuasi (Apurímac), el 8% del presupuesto y el CFT Puquio, solo el 3%. Esta diferencia en la ejecución presupuestal se debe, en primer lugar, a la diferencia temporal en la consolidación de los procesos; así, en el caso del CFT Santa Rosa, la no operatividad de la Asociación fue un elemento que mantuvo en consideración la decisión de continuar con la ejecución de las actividades para implementar los ambientes de internado y de talleres; en el caso del CFT Curahuasi, los inconvenientes y la demora en la elaboración del proyecto de remodelación del CFT originó que este no estuviera listo antes del fin del Proyecto, razón por la cual no se asignaron los recursos presupuestados. En el caso de Ayacucho, al no existir una situación definida para garantizar la viabilidad del trabajo de la Asociación y del CFT, el Equipo Técnico optó por restringir el trabajo a nivel de la capacitación de docentes y su preparación para asumir el modelo de gestión.

En términos de tiempo, la mayor inversión con el aporte de la AECID se efectuó en el último año de intervención del Proyecto (2011) y la menor inversión en el primer año (2008). Durante el 2008 se reportó un retraso en la ejecución debido, principalmente, a la demora en el inicio de actividades del Proyecto (la intervención se inició en mayo 2008), y en la selección de los centros con los que se trabajaría en esta primera fase. La inversión en el año 2011 se incrementó en la partida de inversiones, por la aprobación, en los últimos meses del año 2010, por parte de las instituciones públicas competentes, de los expedientes técnicos de construcción, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública, orientada a las obras de infraestructura en los CFT de Íllimo y Gamaniel Velarde Guarda. Estas obras de infraestructura fueron ejecutadas ente los últimos meses del año 2010 y el primer semestre del año 2011.

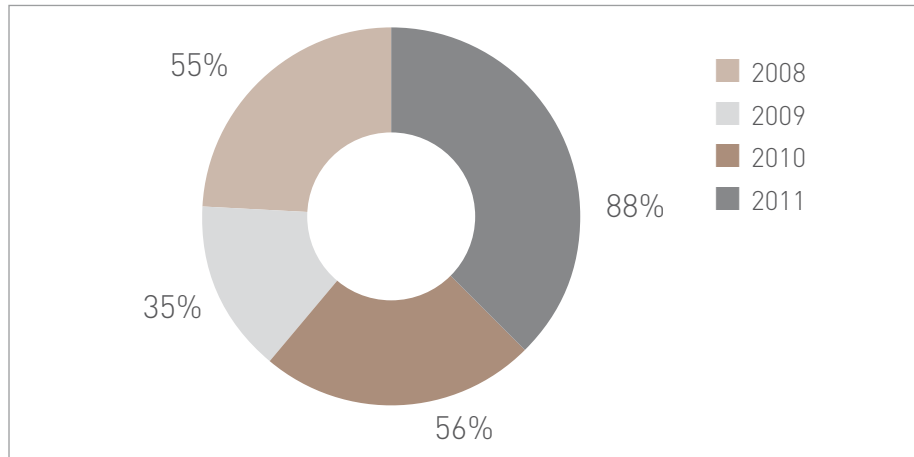
**Gráfico 11: Aporte AECID por año**

La capacidad de ejecución presupuestal siempre estuvo por debajo de lo esperado. Solo en el último año (2011), esta capacidad mejoró de una manera significativa, llegando al 88%, debido a las inversiones realizadas en obras de infraestructura. En términos generales, el ritmo de ejecución ha estado caracterizado por la lentitud de los procesos administrativos.

Según los reportes anuales presentados, se encontraron dificultades en el flujo que va desde la autorización de los presupuestos para cada actividad, la firma de convenios específicos para la implementación de estas actividades y los plazos de respuesta a la solicitud de fondos. Otro aspecto que tuvo un efecto negativo respecto a la ejecución del gasto, fueron las gestiones ante el SNIP y otros sistemas nacionales como el presupuesto por Resultados del MINAG y al SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera). Según se señala en el Informe 2011, la utilización de los sistemas nacionales ha repercutido negativamente en la eficiencia de ejecución del Proyecto por la demora en los trámites, sin embargo, se considera que influyó positivamente por su apropiación por parte de las instituciones socias y mejoró sustancialmente las posibilidades de sostenibilidad de los efectos logrados.

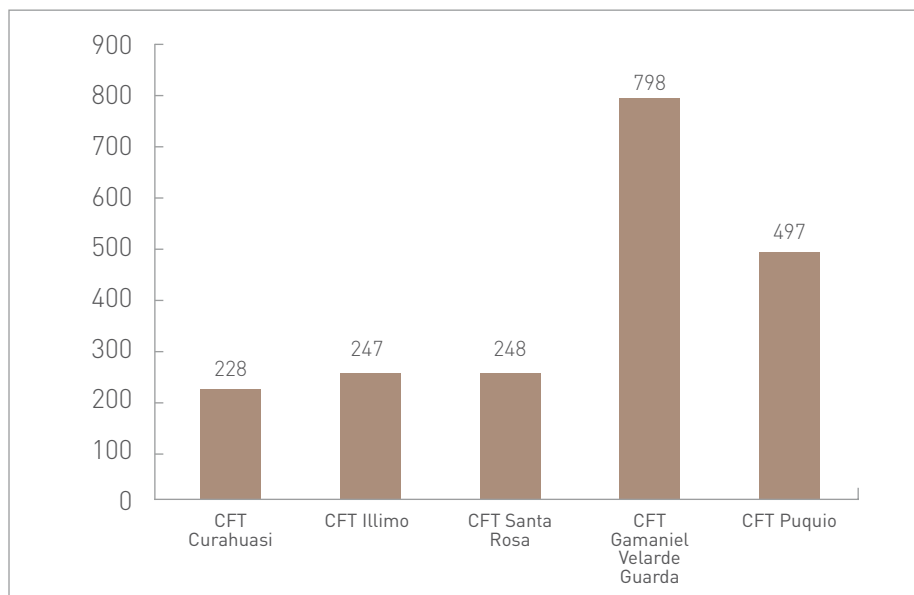


Gráfico 12. Nivel porcentual de la ejecución presupuestaria por año



A nivel de CFT, el Proyecto buscó mejorar los niveles de formación de 2,018 alumnas y alumnos, de los cuales, la mayor parte estudia en los CFT Gamaniel Velarde Guarda (798) y el CFT Puquio (497). En el caso de los CFT Curahuasi, Íllimo y Santa Rosa han tenido una población cercana a los 250 por Centro en el periodo comprendido entre los años 2008 y 2011. De ellos, el 53% son varones y el 47%, mujeres.

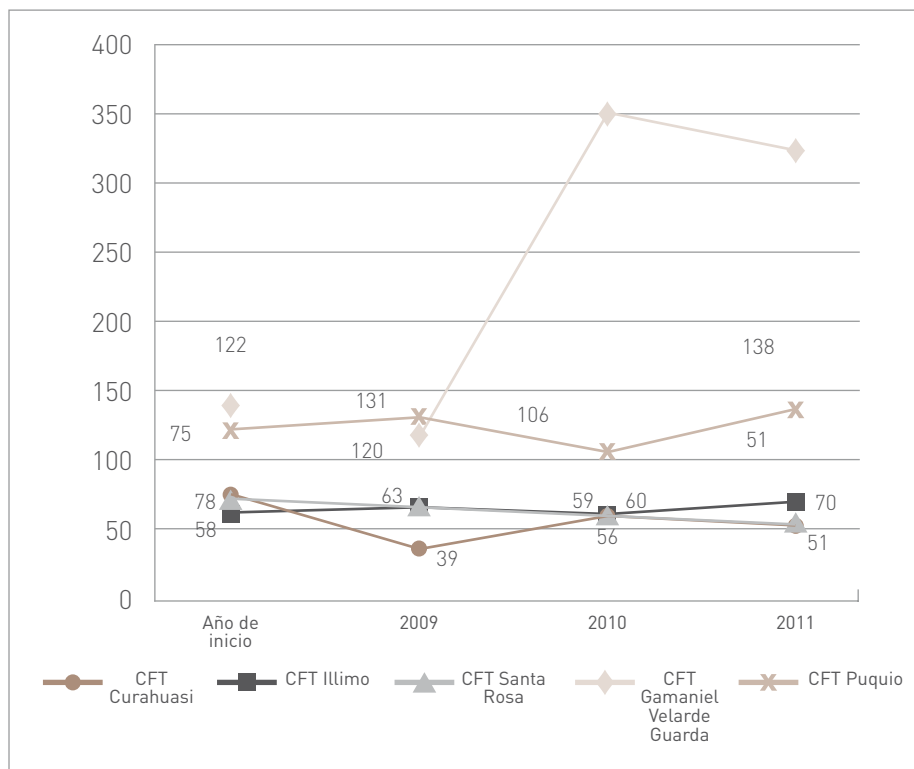
Gráfico 13. N° de alumnos matriculados según CFT, en el período 2008-2011





Al comparar la evolución de la matrícula durante la ejecución del Proyecto, encontramos que, salvo en el caso del CFT Gamaniel Velarde Guarda (que se inició con el Proyecto), la evolución de las matrículas anuales no ha sufrido mayores variaciones con respecto al año 2008, excepto en el año 2009, en el que se observa un descenso en el número del alumnado debido al cierre de carreras²⁴. Al presente los cambios recién vienen tomando vigencia con los nuevos perfiles de los CFT, lo cual hace prever que en los próximos años el número de matriculados se incremente, a partir de los resultados que se obtengan con las primeras promociones. Al presente se puede apreciar que la inversión en infraestructura realizada para mejorar los servicios educativos, salvo en el caso del CFT Gamaniel Velarde Guarda (Ica), todavía no se puede apreciar la rentabilidad en función del número de beneficiarios.

Gráfico 10. Evolución de la matrícula según CFT durante los años de ejecución del Proyecto



24 Enfermera Técnica y Guía Oficial de Turismo.



El Programa de formación de promotores agrarios, impulsado conjuntamente con programas del Ministerio de Agricultura, benefició a un total de 200 promotores agrarios de las regiones de Ica, Lambayeque y Puno. En total se desarrollaron 492 horas de capacitación, con docentes contratados para este fin. Los ingresos provenientes de esta actividad pasaron a la administración de las Asociaciones a cargo de los CFT.

Tabla 8. Actividades realizadas como parte del Programa de Formación de Promotores Agrarios

Cursos	Horas de capacitación	Beneficiarios	Institución capacitadora	Región
Organización de pequeños productores de Ica y Palpa.	120	52	CEDEP – SENASA – CITEVID - Facultad de Agronomía UNICA.	Ica
Organización de pequeños productores de Ica y Palpa	40	48		
Manejo de cultivos tradicionales y principios de manejo integrado de plagas	33	50	Institución capacitadora: Instituto de Desarrollo Agrario de Lambayeque	Lambayeque
Nuevas tecnologías productivas, Análisis del agro sistema	69			
Nuevas Tecnologías productivas, MIP.	36			
Buenas prácticas pecuarias en vacunos de leche y ovinos	88	50	CARITAS AYAVIRI Universidad Nacional del Altiplano - Puno	Puno
Sistemas de labranza	66			
Gestión empresarial	40			
Total	492	200		

En cuanto a los Concursos de Proyectos Productivos, se realizaron 3 concursos; 15 colegios obtuvieron financiamiento para sus proyectos, correspondientes a las regiones de Lambayeque, Ica y Puno. Se capacitó a 47 profesores en la elaboración de perfiles de proyectos productivos, en los cuales participaron 351 alumnos. Esta actividad, que tuvo un costo de USD 84,830, dejó en marcha iniciativas que apoyarán las actividades educativas productivas y proveerán de ingresos a las Instituciones Educativas. Los proyectos, en opinión de los directores y personal docente consultado, han motivado el interés para participar en las actividades del curso de Educación para el Trabajo.



Tabla 9 Actividades realizadas como parte del Programa de Concursos de Proyectos Productivos

CFT	Nº de IIEE beneficiadas	Nº docentes beneficiados	Nº de estudiantes beneficiados	Nº de proyectos ejecutados	Monto ejecutado por AECID
CFT Íllimo	6	12	115	6	39,815.50
CFT Santa Rosa	3	8	57	3	31,149.03
CFT Gamaniel Velarde Guarda	6	27	179	6	13,866.08
CFT Curahuasi	0	0	0	0	0
CFT Puquio	0	0	0	0	0
Total	15	47	351	15	84,830.61

Elementos de política eficiente y eficaz del gasto impulsados por el Proyecto en los CFT

El Proyecto realizó una capacitación al personal de las Asociaciones y de los CFT en los procedimientos para el manejo de fondos del Proyecto. Dichos procedimientos se siguieron en todas las adquisiciones realizadas con fondos de AECID. A fin de poder contar con un sistema para la administración de los proyectos productivos, el Proyecto encargó el desarrollo de un software contable para el manejo de fondos; este software fue distribuido a los CFT, el personal de estos fue capacitado en ello, sin embargo, en las visitas realizadas no se pudo apreciar su uso, salvo en el caso del CFT Gamaniel Velarde Guarda. Esto se relaciona con el hecho de que no se encontrara en operación ningún proyecto productivo financiado con fondos de AECID. Cabe señalar que en los CFT existen dos contabilidades, una a cargo por el Director del CFT que maneja los fondos propios del CFT (pago de matrículas, certificados y otros) y otra a cargo de la Asociación que maneja los fondos obtenidos por las actividades del Proyecto (capacitación de promotores, alquiler de instalaciones, cursos, proyectos productivos). Si bien es un objetivo del Proyecto la unificación de cuentas para un manejo transparente y racional de fondos, esto al presente no se ha logrado concretar.



Consideramos que el Equipo Técnico del Proyecto realizó un importante esfuerzo para sacar adelante esta propuesta; sin embargo, el nivel de planificación no correspondió con la realidad. Este suponía tener el control de un conjunto de factores que permitieran una ejecución más rápida de lo que en la práctica se dio. Un factor importante para atraer y mantener el interés es poder apreciar sus resultados; sin un sistema que permita visibilizar de forma objetiva los resultados de la ejecución, no es posible realizar una comparación con el sistema tradicional. El Proyecto requería, para su ejecución, de un perfil de profesionales difícil de obtener en el medio, especialmente para responsables de las áreas Productiva y de Gestión Institucional de la Unidad Coordinadora. En la práctica, el vacío generado por esta falta motivo que varios aspectos clave de la intervención se retrasaran. Por otro lado, que el Proyecto no contara con un Director Ejecutivo, si bien puede ser una medida de control para garantizar el uso de los fondos, no facilitó que en el Proyecto se dispusieran de los márgenes de flexibilidad y celeridad necesarios para responder a las demandas de la realidad, comprometiendo con ello la eficiencia del Proyecto. Al presente, el equipo evaluador no ha podido estimar la proporcionalidad específica de los gastos por partidas, por no haber contado con la información necesaria; sin embargo, es posible apreciar que, si bien la inversión parece mayor que los beneficios, consideramos que lo aportado por los fondos del Proyecto permitirá, en el futuro próximo, generar un impacto a mayor escala, fundamentalmente al promover cambios en el enfoque del Estado sobre la formación técnica rural.

Teniendo en cuenta estos elementos consideramos que la EFICIENCIA del Proyecto fue Media (5).

Eficiencia	Valoración
Consistencia lógica de la intervención del Proyecto	Media alta 8
Sistema de seguimiento y monitoreo del Proyecto	Baja 2
Gestión de recursos humanos para la ejecución de las actividades	Media 6
Gestión administrativa para la ejecución del Proyecto	Media 5
Plazos de ejecución	Media Baja 4
Cambios en la estrategia de ejecución y cronograma previstos	Media 5
Proporcionalidad entre el nivel de resultados logrado y sus costos	Media 5
Elementos de política eficiente y eficaz del gasto que ha impulsado el Proyecto en los CFT	Media baja 4
Valoración general del criterio	Media 4.9



10

EMPLEABILIDAD

La empleabilidad es concebida como las capacidades y cualificaciones, logradas en espacios formales y no formales, para el desempeño laboral en trabajos dependientes o para el autoempleo. La empleabilidad es lo que facilita insertarse y movilizarse en el mercado laboral. Implica, no solo capacidades específicas para el ejercicio de un trabajo, sino también el desarrollo integral de la persona, en aspectos como la comunicación, cooperación, organización, responsabilidad y repuesta a la contingencia, entre las principales, las que permiten potenciar el desempeño en la diversidad de situaciones de trabajo. La empleabilidad se desarrolla en un proceso continuo, a lo largo de la vida de las personas, en interacción con el entorno social, cultural y económico²⁵. El Proyecto REDCENFOR contiene de los siguientes componentes para mejorar los niveles de empleabilidad de los estudiantes y egresados de los CFT.

1. ADECUACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA AL ENTORNO

El Proyecto REDCENFOR estableció como punto de partida, para mejorar la empleabilidad de los estudiantes, la adecuación de la oferta educativa de los CFT a los comportamientos de los sectores productivos en el ámbito regional y local. Para ello debían contar con un sistema de actualización de la oferta educativa que debería efectivizarse cada 4 años, mediante estudios del mercado laboral y con la información de los egresados de cada CFT²⁶. Los Estudios del mercado laboral y de Tendencias de desarrollo a nivel regional, a cargo de

25 AECID-MINAG. Estudio de Sistematización de Experiencias de Formación Técnica en el Área rural en el Perú. Matriz de factores de calidad de la formación técnica en el área rural en el Perú, Proyecto REDCENFOR / ITACAB Equipo consultor del Estudio SER.

26 Informe de Seguimiento anual del año 2011, enero – diciembre del Proyecto de Red de Centros de Formación Técnica en el Área Rural, REDCENFOR.



consultores contratados por el Proyecto fueron utilizados para proponer las carreras que los CFT deberían ofertar. Cabe mencionar que en las zonas de intervención de primera velocidad se contó oportunamente con estos estudios; las Asociaciones Apu – Rimac (región Apurímac) y Wari (región Ayacucho) estuvieron en desventaja al respecto. En el Informe de Seguimiento anual 2011 se reconoce que fue un error “...tomar iniciativas en los CF sin disponer de las conclusiones de los estudios de línea de base que estaban en marcha”²⁷.

2. MECANISMOS DE ACTUALIZACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE REFERENCIA EN EL ÁMBITO LOCAL Y REGIONAL INTRODUCIDOS EN LOS CFT

Los CFT obtienen información sobre el mercado laboral mediante mecanismos informales, en contacto con los empresarios, los agricultores y, en general, recibiendo sugerencias y recomendaciones de personas que se acercan a los CFT para comunicar sus demandas. Según las apreciaciones de los miembros de los CFT y de las Asociaciones, estos mecanismos cumplen su cometido. Cabe señalar que en el CFT de Curahuasi (región Apurímac) un sector de los docentes cuestiona la aplicación de este criterio para determinar las carreras, aunque reconoce la necesidad de ofrecer carreras pertinentes al entorno económico productivo agropecuario. Plantean retomar las carreras de Turismo y particularmente de Enfermería, para las que se consideran equipados y con una plana docente adecuada, porque con ellas garantizarían el autosostenimiento del CFT. Proponen que el CFT ofrezca 4 carreras: Agropecuaria, Industrial Alimentarias, Enfermería y Turismo.

En el Informe de Seguimiento Anual del año 2011 se señala que “El proceso para la aprobación de nuevas opciones ocupacionales y títulos profesionales es una competencia del MINEDU. Se ha desarrollado una metodología para diseñar nuevas curricula al respecto, en acuerdo con el Ministerio de Educación y a través de un proceso participativo, que incorpora actores del sector productivo y docentes de los Centros de Formación”²⁸. Al respecto, convendría considerar un plazo para generar las condiciones que faciliten prescindir de las carreras consideradas más rentables, aunque no adecuadas al entorno productivo.

27 Ibíd

28 Ibíd



3. EL SISTEMA MODULAR POR COMPETENCIAS CONTRIBUYE A LA EMPLEABILIDAD DE LOS ESTUDIANTES DE CFT

El sistema modular es considerado un factor central para mejorar los niveles de empleabilidad. La versatilidad y la posibilidad de interrumpir los estudios para trabajar y luego reingresar al CFT han contribuido, en gran medida, a adecuar la oferta educativa a las condiciones de los estudiantes, la mayoría de ellos trabajadores estudiantes. El Proyecto REDCENFOR ha desplegado un gran esfuerzo para adecuar los CFT a la estructura modular por competencias y para que asuman el diseño curricular básico de FT, adecuándolo a las características de los CFT. Todo ello es reconocido en todos los CFT como un gran aporte y una mejora significativa para atender la demanda de formación técnica.

Frente a la pregunta, ¿en qué aspectos considera que el haber estudiado en el CFT mejora las posibilidades de sus alumnos para conseguir trabajo?, las respuestas hacen referencia a que el sistema modular que relaciona lo teórico con lo práctico, mediante las prácticas de calidad, es lo que contribuye directamente a la empleabilidad:

- Más capacitados, no hay que enseñarles cuando se los contrata.
- Se relaciona lo teórico con lo práctico.
- Permite que los y las estudiantes combinen estudio con trabajo. Puedan dejar de estudiar y luego retomar los estudios y obtener certificación (esto se aplica particularmente en el nivel de Centro de Educación Técnico Productiva CETPRO).
- En cada módulo se hacen prácticas en las empresas.
- Se facilita la inserción en el mercado laboral.
- Las mujeres confían en que luego de las prácticas pueden insertarse laboralmente.
- La mayoría está trabajando en Agropecuaria o en Industrias Agropecuarias.
- Los alumnos y alumnas después de las prácticas profesionales se quedan como trabajadores en las empresas.



4. LAS PRÁCTICAS DE CALIDAD CONTRIBUYEN A LA ARTICULACIÓN ENTRE LA PROPUESTA EDUCATIVA, LA EMPLEABILIDAD DE LOS ESTUDIANTES Y EL MERCADO LABORAL REGIONAL

En todos los CFT se menciona que los egresados cuentan con una gran aceptación en el entorno productivo laboral local, es decir, la empleabilidad de estos se reconoce. Las claves para esta apreciación positiva son la adecuación de la oferta educativa y la calidad de la formación a través de las prácticas. Las prácticas constituyen los espacios donde los estudiantes adquieren y consolidan conocimientos, aprenden a desenvolverse en situaciones reales y observan y se preguntan sobre las diferencias que se dan en los diferentes centros de práctica. Esto contribuye, en gran medida, a su empleabilidad, no solo desde el punto de vista de los conocimientos y la capacitación en el uso de determinada tecnología, sino en su desarrollo integral como persona. Aprenden a comunicarse, a relacionarse y a valorarse por sus saberes y por el desarrollo personal alcanzado. Esto es reconocido en todos los CFT.

Las prácticas inciden de doble manera en la empleabilidad: por los conocimientos, capacidades y habilidades que desarrollan, y porque en las prácticas externas los estudiantes son observados por las empresas y, dado su buen desempeño, son aceptados como trabajadores más estables o promovidos a cargos superiores.

Las Asociaciones Gamaniel Velarde Guarda y Tumi de Oro han firmado compromisos con empresas (no convenios) y algunas entidades públicas para la realización de las prácticas de calidad; son empresas, líderes en su ramo que ponen a disposición de los CFT escenarios de prácticas para los alumnos, con innovaciones tecnológicas y acompañamiento especializado en los principales cultivos y procesos agropecuarios de sus respectivas regiones.

Tabla 10. Compromisos establecidos para la realización de prácticas de calidad

Asociaciones	Empresas privadas	Entidades públicas
Gamaniel Velarde Guarda	8	2
Tumi de Oro	5	-

Fuente: Plan de producción 2011 de las Asociaciones Gamaniel Velarde Guarda y Tumi de Oro.



A diferencia de los CFT Gamaniel Velarde Guarda, Íllimo y Santa Rosa, que tienen compromisos con empresas del entorno para desarrollar las prácticas, el CFT Curahuasi no cuenta con estos contactos o aliados, por lo que los alumnos deben solicitar o buscar centros de práctica por su cuenta, incluso en lugares fuera de su región, por no contar con un entorno de empresas agropecuarias o agroindustriales. Las dificultades para la programación de las prácticas generan problemas en la formación de los y las estudiantes, porque estas se acumulan, perdiéndose la articulación entre la teoría y la práctica. Los nuevos docentes seleccionados por la Asociación, en el marco del Proyecto, han elaborado por ello un Plan de producción para el área adyacente al CFT para que los alumnos puedan realizar ahí sus prácticas y en la nueva carrera de Industrias Alimentarias, dado que cuenta con el equipamiento proporcionado por el Proyecto (2011), se podrán ofrecer prácticas para los alumnos en el mismo CFT. Estos son procesos que recién comenzaron a implementarse en el 2011, por lo que se considera que en el 2012 debe darse una mejora articulación entre la teoría y la práctica, lo que repercutirá en los niveles de empleabilidad de los alumnos y alumnas de este CFT.

Otra dificultad es que no siempre se cuenta con personal docente capacitado para desarrollar prácticas de calidad en la diversidad de tecnologías requeridas para procesos productivos innovadores; también se presentan dificultades en la supervisión. Para ello se considera recurrir a las universidades, con las que cuentan como aliados las Asociaciones Gamaniel Velarde Guarda y Tumi de Oro y con los técnicos de los organismos públicos del sector Agricultura.

5. PROYECTOS EDUCATIVO-PRODUCTIVOS EN LOS CFT

Si bien el Proyecto ofreció talleres de capacitación para la elaboración de proyectos educativo-productivos, los CFT no lograron elaborar proyectos productivos con estas características, por lo que no se puede señalar que hayan contribuido a la empleabilidad de los y las estudiantes – trabajadores o egresados. Se considera que en los proyectos productivos los estudiantes observarán las innovaciones, las que podrán aplicarlas en sus actividades como trabajadores independientes o dependientes.



6. LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CONTRIBUYE A LA EMPLEABILIDAD

Los trabajadores rurales tienen, en los CFT del Proyecto REDCENFOR, la opción de combinar estudio con trabajo y contar con la certificación que acredite las competencias adquiridas, de manera informal y formal, mejorando y explicitando su nivel empleabilidad. El prestigio adquirido por los CFT del Proyecto confiere un valor especial a la certificación de las competencias adquiridas por sus estudiantes y egresados. Esto ocurre particularmente en el caso de los CFT de Íllimo (Lambayeque) y Gamaniel Velarde Guarda (Ica), por el entorno agroindustrial y agroexportador.

7. SEGUIMIENTO DE EGRESADOS Y EGRESADAS

El seguimiento a los egresados y egresadas no ha sido asumido de manera continua ni formal, aunque se reconoce como una actividad que conviene implementar. Se recurre a canales informales para obtener información, los que son ampliamente aceptados. No se logró que entre en funcionamiento un sistema ad hoc o contar con una bolsa de trabajo; en los CFT Gamaniel Velarde Guarda e Íllimo se dieron los pasos iniciales pero que no se continuó con su implementación. Se tuvo contacto con el Ministerio de Trabajo y Empleo para articular información, pero se suspendió. La opción de utilizar mecanismos informales y directos para estar informados de las trayectorias de sus egresados/as y para que los empresarios planteen sus requerimientos es la vigente. Así los empresarios entrevistados al respecto señalan que no se requiere de una bolsa de trabajo, porque en las prácticas observan las condiciones de empleabilidad de los estudiantes.

El Proyecto REDCENFOR ha provisto a los CFT del documento Lineamientos para la Oficina de Formación Laboral y Actualización Profesional (OFLAP 2011) en el que se considera una base de datos de estudiantes y egresados y de instituciones públicas y privadas, financieras, empresariales productivas y de servicios, ONG, entre otras, para contar con una bolsa de trabajo y un observatorio socio-laboral rural, el que debe vincularse a los Observatorios Social Económico Labora (OSEL) existentes en las regiones de Ica, Lambayeque y Ayacucho. Este documento constituye una base para la organización de un sistema de información y de articulación del CFT con el entorno local y regional, para la inserción laboral y el seguimiento de sus egresados y egresadas.



8. INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS Y EGRESADAS

Los porcentajes asignados coinciden en ser muy altos. Esto se explica por el alto empleo que caracteriza a las zonas con economía agroexportadora (Ica y Lambayeque). Los empresarios de Ica y Lambayeque entrevistados señalan que para contar con personal capacitado tenían que traer técnicos de Lima o de otras ciudades, como Trujillo. Ahora ya cuentan con técnicos locales para tareas que requerían de trabajadores foráneos. En el caso del CFT Santa Rosa (Puno) se dio el caso excepcional de un empresario que manifestó que traía los técnicos de fuera.

Tabla 11. Nivel de inserción laboral de los estudiantes / egresados según el personal de los CFT

CFT	Nivel de empleabilidad en %
CFT Gamaniel Velarde Guarda (Ica)	80%
CFT Íllimo	90%
CFT Santa Rosa (Puno)	70%
CFT Curahuasi (Apurímac)	s/i
CFT de Puquio (Ayacucho)	s/i

La inserción laboral de los egresados y egresadas es más difícil de apreciar en los CFT de Curahuasi y de Puquio debido a que en estas zonas predomina el autoempleo en las actividades agropecuarias y de industrias alimentarias.

El Proyecto REDCENFOR considera la implementación de la Oficina de Formación Laboral y Actualización Profesional (OFLAP) como la forma de institucionalizar la información para disponer de información para tomar mejores decisiones para la empleabilidad de estudiantes y egresados/as.

La valoración de la empleabilidad es alta en los componentes que han sido desarrollados por igual en las 05 zonas de intervención, como el sistema modular por competencias y la certificación. La valoración media alta corresponde a los componentes que han sido desarrollado más plenamente en los CFT de primera velocidad con entornos empresariales,



respecto a los CFT de segunda velocidad y de entornos de comunidades campesinas y de pequeños propietarios (Curahuasi y Puquio) en los que las prácticas no cuentan con las condiciones favorables como los CFT Gamaniel Velarde Guarda, Íllimo y Santa Rosa.

La valoración global de los logros del Proyecto en el criterio de empleabilidad es: Media Alta (7)

Empleabilidad	Valoración
Adecuación de la oferta educativa al entorno	Media Alta (7)
Mecanismos de actualización de la oferta educativa a partir del comportamiento de los sectores productivos de referencia en el ámbito local y regional introducidos en los CFT	Media Alta (7)
El sistema modular por competencias contribuye a la empleabilidad de los estudiantes de CFT	Alta (9)
Las prácticas de calidad contribuyen a la articulación entre la propuesta educativa, la empleabilidad de los estudiantes y el mercado laboral regional	Media Alta (7)
Proyectos educativo-productivos en los CFT	Media Baja (4)
La certificación de competencias contribuye a la empleabilidad	Alta (9)
Seguimiento de egresados	Media Baja (4)
Inserción laboral de los egresados o de los estudiantes	Media Alta (8)
Valoración promedio	Media Alta (6.9)



11

INCLUSIÓN

1. INCLUSIÓN DE LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLE EN LOS CFT

En los CFT del Proyecto REDCENFOR se ha considerado, como grupos más vulnerables a los estudiantes de ambos sexos procedentes de los centros poblados rurales más alejados. En el caso de las carreras Agropecuarias, la procedencia de los estudiantes es mayoritariamente de los centros poblados del entorno rural. En el CFT de Íllimo (Lambayeque), el 80% de los alumnos reside en centros poblados rurales. En el caso del CFT Gamaniel Velarde, los docentes informan que tienen "migrantes de Ayacucho; 90% tenemos de la zona de la marginal de Guadalupe". En la entrevista a docentes del CFT de Curahuasi (Apurímac), señalan "3 niveles; un nivel alto, los que tienen poder económico; un nivel medio, donde casi el 80% son agricultores y están en un posición regular, y hay gente en condiciones pésimas que ahora asisten y no pagan, están estudiando y no pagan. Así no hay diferencia ni al rico ni al pobre, igual, todos quieren ser profesionales". Los CFT, por ser entidades públicas, atienden a jóvenes de zonas rurales, que en su mayoría proceden de hogares sin recursos para financiarles una carrera, por lo que tienen que alternar el trabajo con los estudios.

2. EL PROYECTO HA ESTABLECIDO UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE FONDOS Y PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE AYUDA SOLIDARIA PARA ESTUDIANTES EN SITUACIÓN ECONÓMICA DESFAVORECIDA

Si bien en el Proyecto se contempla la gestión de un fondo solidario para promover iniciativas empresariales de egresados y egresadas en los CFT de primera velocidad, la realización de un concurso de promoción de iniciativas empresariales y una propuesta de articulación de sus



egresados con el sistema financiero que mejore las posibilidades de acceso a crédito de estos, según el Informe Anual del Proyecto REDCENFOR “No ha habido avances en lo relacionado con la bolsa de trabajo, la creación del Fondo Solidario y la articulación de egresados con el sistema financiero”. También se consideró que en los 03 CFT de primera velocidad se desarrollara al menos una microempresa gestionada por estudiantes. Este componente no fue desarrollado debido al “bajo rendimiento de los responsables del Área de Gestión empresarial y de Procesos tecnológicos” (Informe Anual del Proyecto REDCENFOR 2012).

3. EL PROYECTO HA INSTALADO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ORIENTADAS A LA MEJORA DE LOS NIVELES DE INCLUSIÓN

Programa de becas

En el Informe Anual del Proyecto REDCENFOR 2011 se señala que “se ha diseñado el programa de becas para los estudiantes en las regiones de Ica y Lambayeque que ya cuenta con internado a través de la Unidad de Desarrollo Personal Social”.

El internado y el comedor en los CFT de Íllimo (Lambayeque) y Gamaniel Velarde Guarda (Ica), inaugurados en el año 2011, debidamente equipados, constituyen un importante componente para acoger a los estudiantes más vulnerables y una base para gestionar becas, fondos o aportes para cubrir los costos de alimentación de los estudiantes del internado o de los que requieran del servicio de comedor para poder alternar sus estudios con el trabajo en las empresas agrarias. En los otros CFT no se construyó este tipo de infraestructura y no se elaboró el programa de becas.

El CFT Gamaniel Velarde Guarda (región Ica) considera, entre los mecanismos para mejorar los niveles de inclusión, establecer compromisos con la municipalidades para financiar la alimentación y alojamiento de los y las estudiantes de sus respectivas localidades, ampliar los compromisos con las empresas agrícolas para que asuman gastos de transporte y adecúen los horarios para la asistencia de los estudiantes trabajadores al CFT y establecer convenios con ONG.

El CFT Íllimo (región Lambayeque) considera que las empresas financien becas para alumnos de situación precaria, para ello está buscando establecer compromisos para becas o financiamiento para la atención en el comedor. También contempla obtener fondos para el



funcionamiento del internado a cambio de capacitaciones; ofrecer el servicio del comedor a docentes y estudiantes retribuido y que el gobierno regional aporte con insumos básicos como arroz y azúcar. Por su lado, la Asociación consiguió 10 becas para alumnos procedentes de los municipios de Íllimo, Motupe y Jayanca, pero se consideró un "un apoyo extraordinario, no sostenible". La Asociación Tumi de Oro ha ampliado el número de aliados, entre los que cuenta con 8 municipalidades, 2 provinciales y 6 rurales con las que considera gestionar apoyo para su programa de becas.

Otros mecanismos para favorecer la accesibilidad a personas más desfavorecidas

También se busca compensar a los estudiantes de bajos ingresos económicos mediante la exoneración del pago de matrícula o facilitando pagos por partes (CFT Íllimo); las exoneraciones no son otorgadas mediante un proceso formal de clasificación, se exonera a los alumnos por referencias personales. Asimismo, se facilita algún nivel de ingresos, en el CFT Curahuasi (Apurímac), a los estudiantes de la nueva carrera de Industrias Alimentarias, implementada por el Proyecto REDCENFOR, los que elaboran productos (queso, yogur) que ofrecen en la feria dominical.

4. LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES

Las mujeres de procedencia rural y de origen andino están en condiciones particularmente subordinadas en los ámbitos familiares y laborales. Ellas se desempeñan en actividades en las que no siempre se distingue la actividad doméstica de la ocupacional, sobre todo en las tareas agropecuarias. Esto redundaría en la minusvaloración de su aporte a la economía familiar. La inclusión de la mujer en las tareas agrícolas con mayores niveles de capacitación y de especialización viene propiciando que se revierta esta condición, al tener la alternativa de formarse y desarrollarse como trabajadora agrícola especializada.

En los CFT nos informan que anteriormente existía una clara distribución según género en las carreras o especialidades ofertadas que incluía a las agrarias, en las que casi no se matriculaban las mujeres, las que se orientaban casi exclusivamente a las carreras de servicios como Contabilidad, Enfermería y recientemente Computación. Al adecuar la oferta educativa en las especialidades y carreras Agropecuarias y de Industrias Alimentarias a la realidad circundante, se ha abierto la posibilidad para la inclusión de las mujeres en carreras



de este tipo, particularmente en Industrias Alimentarias. Esto contribuirá al mejoramiento y mayor reconocimiento y valoración del aporte de las mujeres rurales a su economía familiar y en el estatus de estas en relación a su entorno social y familiar, ya sea realizando labores de trabajadora agrícola en las chacras, en los fundos, o en las empresas agrícolas y agroindustriales, o desempeñándose en las actividades agroindustriales o de industrias alimentarias con mayor nivel de especialización. Según afirma un docente del CFT Gamaniel Velarde Guarda (Ica) las alumnas, luego de estudiar en el CFT, “se han aprendido a valorar más, ahora que tienen capacidades, saben que pueden hacer mucho más” (docente CFT Gamaniel Velarde Guarda).

Esta inserción y promoción de la mujer es señalada, tanto por los docentes de los CFT, como por los representantes de las empresas agrícolas o agroindustriales. Los docentes señalan que para sorpresa de ellos, se acercan los padres al CFT solicitando matrícula para sus hijas en especialidades agrarias o agroindustriales, porque ahora tienen mejores expectativas para desempeñarse en labores de campo especializadas o para ser promovidas a tareas de supervisión. Los representantes de las empresas, por su lado, señalan que las mujeres demuestran gran dedicación al trabajo y compromiso con la empresa, por lo que vienen siendo promovidas a cargos de mayor responsabilidad.

Debido a la reorientación de las carreras Agropecuaria y de Industrias Alimentarias para hacerlas pertinentes a la realidad circundante, la mejor calidad de la educación en dichas especialidades y las mejoras de infraestructura y de equipamiento por parte del Proyecto REDCENFOR, en los CFT de Íllimo (Lambayeque) y Gamaniel Velarde Guarda (Ica) y de equipamiento en el de Curahuasi (Apurímac) y Santa Rosa (Puno), las mujeres paulatinamente se están incorporando en las carreras o módulos ocupacionales Agrarios o de Industrias Alimentarias,

Así en el CFT de Íllimo —con una oferta de 02 carreras, Producción Agropecuaria y Contabilidad—, en el año 2008 las mujeres que representaban el 27% (los hombres el 73%) de los matriculados en la carrera de Producción Agropecuaria, en el 2011 ascendieron al 40% (los hombres representaron el 60%), pero aún las mujeres se matriculan mayoritariamente en la carrera de Contabilidad. En el CFT de Curahuasi, ante el reemplazo de las carreras de Enfermería Técnica y Guía de Turismo en el 2009, por las carreras de Producción Agropecuaria e Industrias Alimentarias las mujeres se inclinan mayoritariamente por Industrias Alimentarias (73% vs el 27% de los hombres matriculados en esta carrera); los hombres se matriculan mayoritariamente en Producción Agropecuaria (84% vs 16% las mujeres). Si bien existe una definida orientación según género, algunas mujeres se matriculan en Producción Agropecuaria. En el CFT Santa Rosa ocurre algo similar, las mujeres se



orientan hacia la carrera de Industrias Alimentarias, con el 75% de los matriculados en esta carrera; pero se ha incrementado la proporción de mujeres matriculadas en la carrera de Producción Agropecuaria; así el año 2008 las mujeres representaban el 17% (los hombres, el 83%), en el 2011 representan el 31% de los matriculados en esta carrera (los hombres, el 69%). En el CFT de Puquio —que oferta 04 carreras Producción Agropecuaria, Computación, Enfermería Técnica y Mecánica Automotriz y donde no se ha invertido en infraestructura ni en equipamiento ni se ha instaurado la carrera de Industrias Alimentarias— las mujeres predominantemente se inclinan por Enfermería Técnica, en segundo lugar Computación y respecto a la carrera de Producción Agropecuaria esta representó el 31% de la matrícula respecto a los hombres en el 2008, el 60% en el 2009, el 25% en el 2010 y desaparece en el 2011, año en que disminuye la matrícula de las mujeres en cifras absolutas. Los hombres se inclinan preferentemente por la carrera Mecánica Automotriz —carrera en ascenso—, presentando una gran fluctuación la matrícula masculina en las carreras Producción Agropecuaria y Computación.

El CFT Gamaniel Velarde Guarda, desde su creación en el marco del Proyecto, solo oferta módulos ocupacionales agrarios —forma CETPRO. En el siguiente cuadro se observa que las mujeres tienden, con altibajos, a incrementar su participación en los módulos ocupacionales de Postcosecha de Futas y Hortalizas y Técnica de Horticultura y Fruticultura y que ha disminuido notoriamente su participación en Sistemas de Riego, en la que predominan ampliamente los hombres.

Tabla 12. Porcentaje de matriculas por Módulos Ocupacionales y sexo en el CFT Gamaniel Velarde Guarda

Opción ocupacional	Sexo	2009 %	2010 %	2011 %
Postcosecha de frutas y hortalizas	Hombre	54.5	26.1	41.2
	Mujer	45.5	73.9	58.8
Técnica de horticultura y fruticultura	Hombre	70.5	52.0	52.7
	Mujer	29.5	48.0	47.3
Sistemas de riego	Hombre	81.8	96.3	97.9
	Mujer	18.2	3.7	2.1

Fuente: Plan de Producción 2011 del CFT Gamaniel Velarde Guarda, Ica.



Pese al poco tiempo de desarrollo del Proyecto y la reciente implementación de los CFT con infraestructura y equipamiento (2011), se viene dando una creciente participación de las mujeres en la formación técnica productiva. Si bien se observan diferencias según género —preferencia de las mujeres por Industrias Alimentarias y módulos Postcosecha y Horticultura y Fruticultura—, las mujeres paulatinamente van teniendo presencia en la carrera de Producción Agropecuaria en los CFT del Proyecto.

La participación de la mujer en los diferentes programas y procesos del Proyecto REDCENFOR se puede apreciar a partir de los siguientes cuadros.

Tabla 14. Plan de prácticas de calidad en empresas según CFT y sexo de los estudiantes

CFT	Estudiantes en prácticas			
	Hombres		Mujeres	
	N°	%	N°	%
Gamaniel Velarde Guarda (Ica)	102	63.0	60	37.0
Íllimo (Lambayeque)	3	50.0	3	50.0
Santa Rosa (Puno)	19	82.6	4	17.4
Apu - Rimac (Apurímac)	16	72.7	6	27.3
Puquio (Ayacucho)	12	54.5	10	45.5
TOTAL	152	64.7	83	35.3

Fuente: Informe Anual Proyecto REDCENFOR 2012.

En las prácticas de calidad en empresas, las mujeres constituyen alrededor de la tercera parte de los hombres en los CFT Gamaniel Velarde Guarda y Curahuasi y casi se equipara en Puquio (Ayacucho) y es paritaria en el de Íllimo, aunque mínima tanto en hombres como en mujeres. El CFT Santa Rosa constituye la excepción, porque las mujeres representan menos de la quinta parte. Esto pudiera deberse a que las actividades económicas predominantes en esta región son las pecuarias.

La participación de las mujeres en los Programas de promotores agrarios, dirigidos a productores y productoras de asociaciones de productores agrarios y llevados a cabo en las



regiones de Ica, Lambayeque y Puno, es de alrededor de la quinta parte, en relación a los hombres. No se incluye información sobre Lambayeque, porque en el informe no se consigna esta información. Pero sí hubo participación femenina porque en él se menciona que "En el grupo de capacitados se puede apreciar la participación activa de jóvenes mujeres, que al igual que los varones pretenden mejorar sus conocimientos pero sobre todo sus actitudes y destrezas".

Tabla 15. Programas de promotores agrarios según regiones y sexo de los participantes

REGIONES	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Ica 2010	42	80.8	10	19.2	52	100
Ica 2011	36	78.3	10	21.7	46	100
Puno	39	78.0	11	22.0	50	100
Total	81	79.4	21	20.6	102	100

Dado los pocos años de funcionamiento de los CFT bajo el modelo propuesto por el Proyecto REDCENFOR no se pueden inferir tendencias de manera concluyente, pero sí se puede afirmar que las mujeres tienen presencia y que esta se ha incrementado en algunas especialidades.

Respecto a la incorporación del enfoque de género, los CFT han recibido, del Proyecto REDCENFOR, la Guía de Género y Desarrollo para Educación Técnica (2007), que constituye una metodología para la inclusión de este enfoque en el diseño curricular por competencias y en la estructura modular, según unidades didácticas, facilitando su transversalización en los diseños curriculares de las carreras técnicas. Sin embargo en las entrevistas a los docentes y gerentes no se percibe interés por la aplicación del enfoque de género; las apreciaciones se orientan más bien a señalar y valorar cambios y logros de las mujeres, los que se perciben como un proceso natural en ascenso, frente al cual no se mencionan medidas específicas o de acción afirmativa.

Conviene señalar que el CFT Gamaniel Velarde Guarda es el único que ofrece la formación técnica bajo la modalidad de Centro Técnico Productivo (CETPRO), es decir, que no requiere



nivel de educación secundaria ni límite de edad. Se puede considerar que esta modalidad, por su flexibilidad en cuanto a los requisitos, dado que no exige nivel secundaria, y la certificación por módulos ocupacionales, se adecúa, en mayor medida, a los sectores poblacionales más vulnerables y desfavorecidos, es decir, la mayor parte de la población rural y, en esta, a las mujeres, sobre todo a las de origen andino.

Por tanto, cabría evaluar la conveniencia de ampliar los servicios educativos de los CFT (Institutos Superiores Tecnológicos, IST) para que ofrezcan opciones ocupacionales bajo la forma de CETPRO, con alternativas ocupacionales más variadas y con condiciones que faciliten la inclusión de las mujeres.

La valoración de este criterio contempla aspectos muy positivos, como la focalización en los sectores más vulnerables (rurales) y la inclusión de las mujeres que va ampliando su presencia en las carreras o módulos ocupacionales agropecuarios o de industrias alimentarias, pero debido a no se llegaron a implementar los sistemas de gestión para la captación de fondos y de recursos de ayuda solidaria, no se cuenta con mecanismos que contribuyan directamente a garantizar la permanencia de los estudiantes más vulnerables a lo largo de todos los ciclos de las carreras profesionales, lo que compromete a los CFT con el nivel IST, mas no en el CFT Gamaniel Velarde Guarda. **Por ello, la valoración del criterio de Inclusión es de 5.75.**

Inclusión	Valoración
Inclusión en los CFT	Media Alta (8)
El Proyecto ha establecido un sistema de gestión para la captación de fondos y para la optimización de recursos de ayuda solidaria para estudiantes en situación económica desfavorecida	0
El Proyecto ha instalado herramientas de gestión orientadas a la mejora de los niveles de inclusión	Media (7)
La inclusión de las mujeres	Media Alta (8)
Valoración promedio	(5.75)



12

REPLICABILIDAD

Es la valoración de la transferencia de aprendizajes entre comunidades de formación técnica. Los atributos a replicar deben haber demostrado ser factibles de institucionalización y de haber contribuido al logro de los fines.

A fin de poder medir este criterio se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

VOLUNTAD DE REPLICAR LA EXPERIENCIA

Corresponde al deseo manifiesto de tomar como modelo esta experiencia para implementarla en otros CFT dentro de su ámbito o jurisdicción. En tal sentido, está directamente relacionada con las autoridades ligadas a la gestión de la educación en los ámbitos nacional, regional y local.

Al respecto, el equipo evaluador ha podido recoger este tipo de compromiso en los distintos ámbitos de la gestión de la educación. Así, por ejemplo, el Gobierno Regional de Apurímac ha comprometido una partida de S/. 3.400.000,00 para implementar esta propuesta en 05 provincias de su jurisdicción.

Asimismo, desde la Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva se nota una clara apuesta por impulsar este modelo a nivel nacional, muestra de ello son los nuevos Lineamientos de política difundidos por esta Dirección, las metas que se han fijado hasta el año 2016 y las acciones establecidas en el POA 2012.



El Gobierno Regional de Ica a través de la Dirección Regional de Educación ha expresado su interés de extender este modelo en otros CFT de jurisdicción, mientras que en Puno se viene observando el interés de parte de Directores de otros CFT para llevar el modelo de Gestión y Pedagógico a otros CFT de su jurisdicción.

METODOLOGÍA PARA IMPULSAR LA RÉPLICA DE LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO REDCENFOR

Consultados los responsables de la ejecución del Proyecto manifestaron que no se cuenta con una guía para facilitar la réplica del modelo propuesto, sin embargo, consideran que el documento del Proyecto, la sistematización de experiencias exitosas de CFT que funcionan bajo este modelo y la Matriz de indicadores de calidad de estos CFT pueden servir para este fin. Se reconoce que no se ha pensado en un documento como producto y quizás sea necesario contar con este tipo de documento, el que puede surgir a partir de sistematizar esta experiencia.

El no contar con elementos impresos que puedan guiar el proceso de adecuación al modelo REDCENFOR limita las posibilidades de otras organizaciones que tengan interés en adaptarlo. Contar con estos materiales orientadores reduciría la demanda de recursos para contratar asesores, realizar pasantías largas y el tiempo de acompañamiento.

PROCEDIMIENTOS PARA EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

Tanto los ejecutores del Proyecto como las gerentes de las Asociaciones, así como los equipos docentes manifiestan haber participado en las pasantías de intercambio de experiencias, consistentes en la realización de visitas a aquellos centros de “primera generación” o modelos, por ejemplo, el Centro de Mallares. Asimismo, el Proyecto contemplaba la conformación de una Red de Centros, tal como lo plantea el nombre del Proyecto, sin embargo esta no se concretizó.



RECONOCIMIENTO SOCIAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LOS CFT

Respecto a esta dimensión se ha encontrado que existe un reconocimiento expreso de la conducción de las buenas prácticas de formación técnica. Las autoridades y representantes de los empresarios hacen un profundo reconocimiento al Proyecto REDCENFOR y de las personas que lo han conducido, por promover esta nueva forma de relacionar la educación con la producción y el desarrollo local; de otro lado, las personas usuarias de los programas dan este reconocimiento a la Asociación y particularmente a sus gerentes que han implementado estos programas.

Los CFT son reconocidos como los artífices de estas buenas prácticas, expresadas en la implementación de un nuevo modelo de gestión, gestión de un currículo modular y por competencias, buscando articularlo al contexto productivo local.

USO EFICIENTE DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Este elemento de la replicabilidad es fundamental, en tanto el CFT pasa de consumidor de información a productor de información y creación de redes de comunicación, lo que le permite una mejor y más veloz toma de decisiones para adaptarse a las situaciones cambiantes de su entorno.

Lograr esta característica pasa por constituir equipos de trabajo en los que uno de los objetivos es producir información y conocimiento. Esto requiere de cualidades reconocidas de cada uno de sus miembros, gestión del personal en virtud de sus fortalezas y fe en que en un momento determinado, cualquier miembro del equipo puede asumir otro rol o puesto en la institución. Todo esto requiere de tiempo y de espacios para compartir y conocerse. Desde el Proyecto no se visualiza que se haya trabajado en esta dirección en los equipos existentes a nivel de CFT y, en todo caso, el tiempo transcurrido aún no ha permitido consolidar este elemento de la replicabilidad de los centros.



TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES A OTRAS EXPERIENCIAS DE FT

Un requisito de la replicabilidad es la capacidad que debe desarrollar un CFT para transferir sus aprendizajes en sus distintos aspectos (educativo, productivo, investigador, innovador y promotor del desarrollo) a otras experiencias, a fin de lograr que otras personas e instituciones apuesten por dicho modelo. Definitivamente no todos los CFT han logrado esta capacidad, en tanto recién están tomando forma; sin embargo, las experiencias de los CFT Íllimo y Gamaniel Velarde Guarda se perfilan en esta dirección, ya que han logrado que otras instituciones las visiten y soliciten la explicación del modelo.

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Contar con la capacidad para sistematizar la experiencia es poder reflexionar sobre lo aprendido, así como sus limitaciones. Esta capacidad exige un alto grado de organización y compromiso institucional y un alto sentido de solidaridad, en tanto que una persona o institución sistematiza algo para poderlo compartir con otros.

En los CFT implementados por el Proyecto aún no se llega a este nivel, sin embargo, hemos evidenciado que algunos de ellos, como el CFT Gamaniel Velarde Guarda tiene una práctica de organización de la documentación e información producida, lo que le permitirá, en poco tiempo, entrar en el proceso de sistematización.

Sin embargo, a decir de las personas responsables del Proyecto, esta cualidad de los CFT y de sus equipos no ha sido trabajada, por lo que consideran que es necesaria una ampliación para poder cumplir con este requisito.

Un importante logro de la propuesta impulsada por el Proyecto es haber logrado el interés de algunos gobiernos regionales para replicar la experiencia en otros IEST y CETPRO de su jurisdicción. Asimismo, este proceso no solo se ha dado en forma vertical, sino también a nivel horizontal se ha podido escuchar testimonios del interés de otros IEST (de Puno) por adoptar parcial o completamente el modelo por considerarlo que responde a sus necesidades. Para poder llevar a cabo este proceso con las instituciones interesadas se requiere contar con documentación que pueda guiarlos en este proceso. Al fin del Proyecto, el Equipo Ejecutor no logró plasmar este proceso en una guía que facilite este tránsito; asimismo, los CFT todavía



cuentan con un deficiente sistema de archivo y no han adoptado la práctica de registrar su actuar, elementos fundamentales para poder realizar un proceso de sistematización que facilite el intercambio de información con otras instituciones. Por encontrarse en una fase de apropiación del modelo, los CFT todavía no cuentan con una producción de documentación para poder exhibir resultados. Un elemento clave para entender y motivarse a seguir en el modelo ha sido el programa de pasantías, este facilitó entender la metodología y especialmente conocer los resultados una vez que estos son incorporados en la dinámica del CFT. Este proceso de intercambio debió institucionalizarse con la conformación de una Red de Centros de Formación Técnica, sin embargo, por lo prematuro del proceso no llegó a consolidarse, perdiéndose un espacio de intercambio y de difusión del modelo.

Por lo anterior consideramos que si bien el Proyecto ha demostrado su valor en diferentes instancias (nacional, regional y local), captando el interés por realizar réplicas, no solo en las mismas regiones, sino extenderlo a otras, es necesario contar con un soporte documentario que guíe el proceso; por otro lado, se requiere que los CFT cuenten con un sistema de monitoreo que permita mostrar periódicamente los resultados de este proceso. Mientras esto proceso no se concrete, el modelo difícilmente va a poder replicarse de acuerdo a los estándares propuestos. Por ello consideramos que la **replicabilidad del Proyecto REDCENFOR es Media (5.7)**

Replicabilidad	Valoración
Voluntad de replicabilidad de la experiencia	Media Alta (7)
Metodología para impulsar la réplica de la experiencia REDCENFOR	Media baja (4)
Procedimientos para el intercambio de experiencias	Media baja (6)
Reconocimiento social de las buenas prácticas de los CFT	Alta (9)
Uso eficiente de la información y la comunicación para la toma de decisiones	Media (5)
Transferencia de aprendizajes a otras experiencias de FT	Media (5)
Sistematización de la experiencia	Media baja (4)
Valoración promedio	Media (5.7)



13

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad consiste en el conjunto de condiciones que determinan la consolidación y continuidad de los procesos impulsados por el Proyecto. La sostenibilidad tiene que ver con las condiciones que garantizan el funcionamiento de las Asociaciones y de los CFT.

1. SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL DE LAS ASOCIACIONES

En las 05 zonas de intervención se constituyeron legalmente las Asociaciones público privadas, conformadas por representantes de los sectores públicos Educación, Agricultura, Producción, de las empresas, de las ONG y de organizaciones sociales vinculadas a las actividades agropecuarias, como comunidades campesinas, asociaciones o gremios de regantes y de productores. Continúan funcionando 4 de ellas, la Asociación Civil Gamaniel Velarde Guarda (Ica), la Asociación Civil Promotora Técnico Rural "Tumi de Oro" (Lambayeque), Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural "Apu -Rimac" (Apurímac) y la Asociación Civil Promotora de Formación Técnico Rural Wari (Ayacucho). La Asociación Promotora de Formación Técnico Rural "Titicaca Lago Sagrado" (Puno), si bien se constituyó, no asumió sus funciones, por tanto en esta región las actividades del Proyecto fueron desarrolladas directamente con el CFT Santa Rosa (región Puno).

La Asociación Gamaniel Velarde Guarda (región Ica), la Asociación Tumi de Oro (región Lambayeque) y la Asociación Apu - Rimac (región Apurímac) se han caracterizado por un funcionamiento renovado y creciente, lo que contribuye a asegurar su consolidación y continuidad como entidades público-privadas. Pese a los cambios en los gobiernos regionales y en las dependencias públicas, a partir de los procesos electorales del 2011, sus representantes han continuado participando de manera decidida; las directivas se han renovado y, en el caso



de la Asociación Tumi de Oro (región Lambayeque), se ha incorporado como nuevo socio el sector público Trabajo y Empleo, demostrando que el proceso de institucionalización se va consolidando. La Asociación Wari que gestiona el CFT Puquio – región Ayacucho ha tenido un funcionamiento muy limitado por la desvinculación de la Asociación respecto al CFT de Puquio. Sin embargo, el reciente cambio de directiva (2011) implica que se puede revertir la situación dado que el nuevo presidente es residente en la ciudad de Puquio y está vinculado al sector Educación, particularmente a la formación técnica, ya que dirige un CETPRO, y al agrícola, como presidente de una Comunidad Campesina, miembro de la Asociación. La nueva directiva es considerada por los docentes del CFT como más adecuada para articular el trabajo con el CFT.

Los gobiernos regionales, como socios de las Asociaciones han asumido un compromiso con la formación técnica en función de los componentes del Proyecto. Los convenios firmados entre las Asociaciones y los gobiernos regionales constituyen una base para generar nuevos convenios o compromisos para el desarrollo de la formación técnica. Las Asociaciones tienen firmados convenios con instituciones de la región:

Tabla 16. Número de convenios firmados por las Asociaciones Instituciones de la región

Asociación	Nº convenios firmados con instituciones de la región
Gamaniel Velarde Guarda	10
Tumi de Oro	3
Apu - Rimac	5
Santa Rosa*	1
Puquio**	1
Total	20

*CFT.

**Asociación con limitado funcionamiento.

Las Asociaciones Gamaniel Velarde Guarda, Tumi de Oro y Apu – Rimac están ampliando el número de aliados para desarrollar sus actividades contando con una red institucional dispuesta a apoyar, desde sus sectores y especialidades, para el desarrollo de las diferentes procesos en los CFT.



La Asociación Gamaniel Velarde Guarda (región Ica) en su Plan de Producción del 2011 consigna 16 instituciones involucradas, con sus respectivos convenios, acuerdos o compromisos firmados: 08 empresas agrícolas y 01 asociación de usuarios del riego; 01 municipalidad distrital (socio de la Asociación), 01 entidad del Ministerio de la Producción (socio de la Asociación, para prácticas con la vid), 03 instituciones educativas (proyectos productivos educativos), 01 ONG (financia asistencia técnica y capacitaciones) y el Ministerio de Agricultura (asistencia técnica y financiamiento de la instalación de una parcela de pallar).

La Asociación Tumi de Oro consigna en su Plan de Producción 2011, 50 instituciones aliadas: 06 estatales (programas y proyectos de los sectores estatales, particularmente del sector Agricultura; el Proyecto Especial Olmos Tinajones que ha cedido 12 Has y brinda asesoría en sistema de riego tecnificado), 02 universidades (una pública y otra privada), 08 municipalidades distritales rurales, 07 instituciones educativas públicas (proyectos productivos educativos), 11 asociaciones (de productores, colegios profesionales, asociación de usuarios de riego, etc.), 16 empresas agrícolas (incluye empresas líderes en producción agrícola, agroindustrial y de agroexportación).

La Asociación Apu – Rimac (Apurímac) señala como aliados, en el 2011, 02 entidades oficiales, el SENASA para la certificación de semillas, asistencia técnica, control biológico y capacitación, entre otros, y la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, que proporciona información sobre el empleo local, asistencia técnica y articulación laboral. En cuanto a los aliados del sector privado, se considera la Asociación de Productores y dos empresas agroindustriales que facilitarán escenarios para prácticas modulares. Estos últimos aliados constituyen un apoyo muy importante, dadas las dificultades para conseguir centros de prácticas para los estudiantes en este CFT.

Con la participación de estos aliados, las Asociaciones tienen acceso a más y diversos recursos como escenarios para prácticas, servicios de información, asesoría técnica para la implementación de nuevas tecnologías o financiamiento directo de actividades de capacitación de formación. Los vínculos establecidos permiten una mejor comprensión del Proyecto y de sus beneficios, lo que facilita las posibilidades para ampliar los compromisos, contribuyendo a la sostenibilidad institucional de la Asociación y al desarrollo de las actividades de los CFT. Esta consolidación institucional implica que las Asociaciones cuenten con un soporte de entidades público y privadas, muchas de ellas líderes en sus sectores o ámbitos de acción, las que constituyen fuentes de información actualizada y diversa de la realidad regional y que



por lo tanto pueden atender los requerimientos de las Asociaciones para el análisis y la toma de decisiones.

Por último, cabe señalar que las 03 Asociaciones que contaban con gerentes remunerados por el Proyecto, al finalizar este, han mantenido este cargo bajo condiciones particulares: las Asociaciones Gamaniel Velarde Guarda y Tumi de Oro continuarán contando con los servicios de las gerentes y la Asociación Apu – Rimac ha asignado el rol de gerente a la directora del CFT de Curahuasi.

2. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LOS CFT

La articulación público-privada en las Asociaciones constituye el esquema ideal para convocar y consolidar los compromisos claves y de manera estable, dando sostenibilidad a la propuesta de gestión y pedagógica a los componentes impulsados por el Proyecto REDCENFOR.

- El compromiso del sector Educación constituye un factor fundamental para la sostenibilidad económica de los CFT, porque se hace cargo de las remuneraciones del personal docente en los CFT y asume las remuneraciones del nuevo personal docente y administrativo, seleccionado por las Asociaciones y contratado por las UGEL. Las Asociaciones cuentan con convenios con este sector que garantizan el cumplimiento de este compromiso. Este aporte garantiza la sostenibilidad de los CFT con una plana docente reforzada para desarrollar las nuevas carreras o especialidades con docentes más calificados y actualizados (ingenieros agrónomos, de industrias alimentarias, seleccionados por las Asociaciones). Queda abierta la posibilidad de incrementar el número de docentes y de personal administrativo en la medida en que se incluyan nuevas carreras o especialidades y se incremente el número de estudiantes.
- El sector Trabajo y Promoción del Empleo —al que la Asociación Tumi de Oro ha incluido como socio—, es una entidad que dispone de fondos para la capacitación laboral a través del Programa ProJoven, un aliado de la Asociación en el Plan de Proyectos (2011). El CFT de Íllimo ya ha participado de este Programa recibiendo fondos para un proyecto de Industrial Alimentarias.
- El sector Agricultura participa activamente con sus entidades especializadas en innovaciones tecnológicas e investigación y provee de recursos para las



capacitaciones, particularmente en sistemas de riego. Para el Plan de producción de la Asociación Gamaniel Velarde Guarda, el Ministerio de Agricultura se ha comprometido en financiar la instalación de una parcela de pallar, en el Plan de producción 2011.

- El Proyecto Especial Olmos Tinajones ha contribuido a la sostenibilidad de la Asociación / CFT de Íllimo mediante la cesión de 12.38 Has para las cuales la Asociación ha elaborado un plan de producción, con proyectos de cultivos de agroexportación, pastos y agroindustriales.
- Los gobiernos municipales, provinciales y distritales priorizan el tema productivo en sus Planes, Programas y Proyectos de desarrollo locales en la región Lambayeque. Son instancias que tienen, entre sus funciones, promover la capacitación de los y las jóvenes. Por ello, la Asociación Tumi de Oro – Lambayeque (2011) incluye, como aliados, en el Plan de producción, a nuevos gobiernos locales (08), para asegurar la participación de jóvenes de estos distritos en los pequeños proyectos planificados por la Asociación. Con ello se amplían los canales para gestionar el apoyo o financiamiento, a través de fondos provenientes de los Presupuestos Participativos o de apoyo en becas o facilidades para los estudiantes de sus respectivos distritos. Para los otros CFT los gobiernos locales (socios) son entidades ante las cuales pueden gestionar fondos mediante convenios específicos, por ejemplo para el Programa de becas, como se consigna en el Mapa de involucrados de la Asociación Apu – Rimac (Apurímac) o a través de los Presupuestos participativos, para comprometer fondos para obras de infraestructura o proyectos productivos.
- El compromiso de las empresas y de las ONG. La Asociación Gamaniel Velarde Guarda ha firmado un convenio contrato con una empresa para la compra de la producción de los proyectos productivos considerados en su plan de producción 2011. Esta misma empresa ha desarrollado un programa para que los hijos de sus trabajadores estudien en el CFT. Con una ONG tiene un convenio firmado para financiar las capacitaciones y la asistencia técnica para riego. Estos casos constituyen un avance para generar nuevos compromisos con las empresas. Esta Asociación tiene compromisos firmados con 06 empresas agrícolas para las prácticas de calidad o investigación en el marco de sus proyectos productivos, con ello se están sentando las bases para ampliar los compromisos para obtener fondos que financien algunas actividades del CFT. Para ello se necesita concertar sobre aspectos legales y de índole económica y laboral para que los empresarios



se sientan dispuestos a comprometerse, no como una ayuda, sino como un aporte que les va a traer beneficios. Cabe señalar que el CFT Gamaniel Velarde Guarda cuenta tan solo con 4.60 Has para un plan de producción de 7 productos. El coordinador del Área de Producción y Gestión Empresarial considera factible la cesión de tierras por parte de una institución pública que próximamente estarán disponibles, para lo cual la Asociación y el CFT cuentan con la base institucional y alianzas para gestionar la cesión de tierras. El CFT de Curahuasi dispone de 5 Has adyacente al CFT, para las cuales se tienen proyectos agrícolas, de pastos y crianza de ganado, entre otros, en marcha, los que se consideran rentables. La Asociación Tumi de Oro (Lambayeque) tiene, como entidades aliadas, 16 empresas agrícolas y 10 organizaciones gremiales de productores, las que han comprometido su apoyo para el desarrollo del Plan de Producción (2011). Una institución gremial que desarrolla acciones de beneficio social entre sus asociados tiene el compromiso de adquirir los productos de las actividades productivas del CFT de Íllimo (pollos y pavos). A partir de estas alianzas se puede involucrar el compromiso de las empresas, como señala un empresario "si se involucran con las empresas, si hay una mayor difusión, va a tener una buena sostenibilidad; ya cuentan con un buen local, una infraestructura muy buena,... lo único que falta es la difusión para que las empresas se comprometan y así alcancen su sostenibilidad a largo plazo" (representante de empresa de Ica).

Los Planes de producción permiten articular las iniciativas de las Asociaciones con aliados públicos y privados, contribuyendo con ello a la sostenibilidad de la Asociación / CFT.

3. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA EN LOS CFT

La sostenibilidad de la propuesta pedagógica de los CFT se basa en la reorientación de las carreras para adecuarlas a la realidad circundante, la capacitación docente en aspectos pedagógicos (sistema modular por competencias) y tecnológicos (nuevos docentes con mejor formación y actualización docente), las prácticas de calidad en escenarios reales y la inversión en infraestructura y equipamiento, constituyen cambios que permiten visualizar y revertir el desprestigio de la FT y de los IST públicos. En el siguiente cuadro se observa que el número de alumnos en la carrera agropecuaria se viene incrementando en el CFT de Íllimo, salvo una mínima variación negativa entre el año 2008 y el 2009. En el caso de la



carrera Contabilidad en el mismo CFT se observa una tendencia a la disminución del número de estudiantes.

Tabla 17. Número de alumnos del CFT Íllimo 2006 / 2010

Años	Carreras			
	Agropecuaria		Contabilidad	
	Nº	% de variación	Nº	% de variación
2006	108		146	
2007	117	8.33	132	-9.59
2008	116	-0.90	147	11.36
2009	135	16.40	137	6.8
2010	137	1.48	135	1.46

Fuente: Plan de Producción de la Asociación Tumi de Oro.

La propuesta pedagógica de los CFT está atrayendo el interés y el reconocimiento del empresariado agrícola vinculado a las Asociaciones como socios o aliados, que han percibido que la FT ha cambiado de orientación, porque busca proveer de técnicos para las diferentes labores del campo, en un creciente proceso de tecnificación (nuevos cultivos y nuevas técnicas). El reconocimiento es mayor en los CFT ubicados en un entorno empresarial, es decir, en los CFT Gamaniel Velarde Guarda en Ica, Íllimo en Lambayeque y el de Santa Rosa en Puno, que en los de Curahuasi (Apurímac) y Puquio (Ayacucho) que se ubican en zonas donde predominan las comunidades campesinas y los pequeños propietarios.

Si bien no va a ser fácil revertir el desinterés y hasta el rechazo de los jóvenes hacia la formación técnica en carreras agropecuarias, por la estructura socioeconómica del país, en la que el campesino ocupa el lugar más bajo, ya se vislumbran algunos cambios. Las prácticas de calidad que articulan los procesos pedagógicos con las actividades productivas en las empresas, contribuyen a visibilizar las competencias adquiridas por los estudiantes y con ello, mejorar su empleabilidad y, por tanto, facilitar su inserción en el mercado laboral.



4. CAPACITACIÓN DOCENTE

La capacitación docente ha contribuido a la mejora y actualización de los contenidos y procesos de enseñanza y a su adecuación a la realidad y con ello a la sostenibilidad de los CFT. A partir de la capacitación, los CFT están en mejores condiciones que otros centros para articular su oferta educativa a los requerimientos de las empresas y productores del entorno y para ofrecer una formación de calidad. Con estas mejoras en los procesos de enseñanza se está logrando la fidelización de los empresarios con los CFT. Los empresarios del entorno de los CFT Gamaniel Velarde Guarda (Ica), Íllimo (Lambayeque) y Santa Rosa (Puno) coinciden en señalar que ya no requieren traer trabajadores de otras ciudades o regiones porque los jóvenes formados en estos CFT saben más, son más responsables y están más dispuestos a trabajar en las labores agropecuarias (solo un empresario de Puno sostuvo que requería contratar técnicos de otros lugares).

La sostenibilidad de los CFT descansa en gran medida en la idoneidad de sus docentes. El riesgo para la continuidad de los CFT es que este camino avanzado se vea afectado si los docentes capacitados o los nuevos docentes, seleccionados por las Asociaciones y contratados por las UGEL, decidieran retirarse por mejores oportunidades salariales o no se les renueva el contrato. Los docentes contratados, seleccionados por las Asociaciones, son los más comprometidos con los cambios y más actualizados en temas productivos (ingenieros), pero a su vez están en una situación de inestabilidad, porque sus contratos deben renovarse anualmente, con un periodo de dos meses sin sueldo. Estas condiciones ponen en riesgo la permanencia de estos docentes más capacitados y, con ello, la sostenibilidad del CFT. Los miembros de las Asociaciones están preocupados por ello y buscan mecanismos para retener a los docentes más capacitados y actualizados en caso quieran retirarse, como reconocer sus aportes, buscar incrementar sus ingresos a partir de los proyectos productivos o continuar con las capacitaciones para actualizarlos y fortalecerlos profesionalmente, entre otros. Para ello, las Asociaciones cuentan con aliados institucionales para desarrollar nuevos programas de capacitación. Existe, por tanto, la experiencia y los convenios con instituciones públicas (INIA, SENASA, CITEVID) y privadas como ONG, universidades, para viabilizar los programas de capacitación requeridos.

La sostenibilidad a nivel de las Asociaciones está garantizada en las 03 que funcionaron adecuadamente (Gamaniel Velarde Guarda, Tumi de Oro y Apu – Rimac) en las que se ha logrado un grupo cohesionado y orientado a la promoción de la FT, entre los representantes



de las entidades públicas y privadas. La Asociación Wari (Ayacucho) ha tenido un desempeño muy limitado, aunque se espera una mejor actuación a partir del cambio de directiva y, en el caso de la Asociación Titicaca Lago Sagrado, el modelo de gestión mediante la Asociación Público Privada no fue asumido, por lo que la sostenibilidad en este nivel solo alcanza un nivel Medio Alto. Esto repercute en la sostenibilidad económica, porque si bien el funcionamiento de los CFT cuenta con el financiamiento de las Direcciones Regionales de Educación, el conjunto de la propuesta del Proyecto requiere de la participación sostenida y concordada de los sectores públicos y privados en las Asociaciones para promover una formación técnica pertinente y de calidad. En los aspectos pedagógicos, los cambios logrados por el Proyecto son sostenibles, el único riesgo es que se produzca una deserción significativa de docentes capacitados o que no se recontrate a los docentes seleccionados por las Asociaciones, algo que deberán cautelar las Asociaciones y respecto a lo cual no se tienen indicios. Cabe señalar que tanto en las Asociaciones como en el comité ejecutivo existe el planteamiento de incrementar los ingresos de los docentes en la medida de las posibilidades para retener a los docentes capacitados.

Valoración global de la sostenibilidad del Proyecto: 7 puntos.

Sostenibilidad	Valoración
Sostenibilidad institucional de las Asociaciones	Media Alta (6)
Sostenibilidad económica de los CFT	Media (5)
Sostenibilidad de la propuesta pedagógica en los CFT	Media Alta (8)
Capacitación docente	Alta (9)
Valoración general	Media Alta (7)



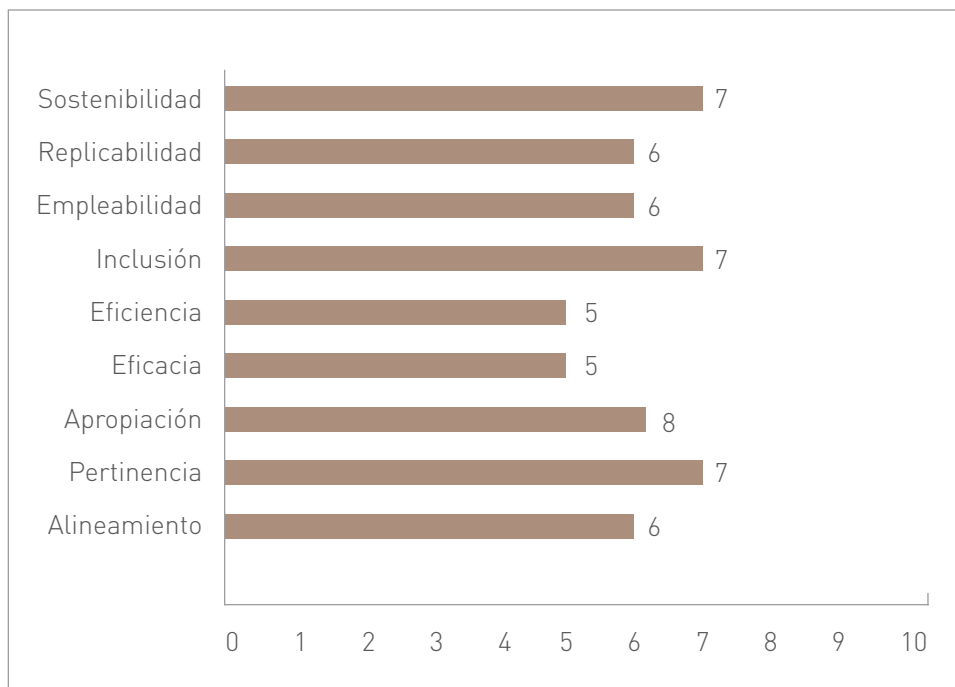
14

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

A nivel ejecución global presentamos un gráfico resumen de los resultados de la evaluación realizada al Proyecto REDCENFOR de acuerdo a los criterios empleados.

Gráfico 11. Resultado de la evaluación del proyecto de acuerdo a los criterios empleados





Valoración	Puntaje
Baja	1 - 2
Media baja	3 - 4
Media	5 - 6
Media alta	7 - 8
Alta	9 - 10

El número de profesionales de la Unidad Ejecutora no ha sido suficiente para llevar a cabo tanto las actividades de programación como las de ejecución, para poder cumplir con las actividades propuestas; esto ha ocasionado una sobrecarga de trabajo para poder abarcar un ámbito geográfico y social tan complejo como el que fue focalizado. A pesar de ello, es posible identificar un conjunto importante de logros a partir de los procesos puestos en marcha.

A nivel de las Asociaciones se logró su funcionamiento continuo en 03 regiones; en una región tuvo un funcionamiento muy limitado y en otra no entró en funcionamiento. Se considera que este resultado no cuestiona el modelo de gestión público privado de las Asociaciones, sino los criterios aplicados para la selección de sus miembros y para la ubicación de la sede en relación a la de los CFT.

Se logró el compromiso de la mayoría de sus miembros, lográndose el funcionamiento de la alianza público privada para promover la formación técnica agropecuaria a través de la gestión de los CFT. Mediante convenios o acuerdos los gobiernos regionales y locales, los sectores Educación, Agricultura y Trabajo, las ONG y los empresarios aportaron con recursos y medios para el funcionamiento de los CFT como centros de calidad, con asistencia técnica y recursos y medios para la elaboración de los perfiles y la construcción de las obras de infraestructura, la asignación de tierras para los proyectos productivos y escenarios para prácticas de calidad. Las DRE asumieron los contratos de los nuevos docentes seleccionados por las Asociaciones, con lo cual se fortaleció la plana docente de los CFT. La articulación público privada es uno de los principales logros del Proyecto REDCENFOR.

Sin embargo, en la composición de las Asociaciones existe un desequilibrio entre el sector Agricultura y el sector Educación. El sector Agricultura está representado por la dirección



regional y las entidades especializadas como el INIA, SENASA, entre las entidades públicas, y entre las privadas, por los empresarios, organizaciones campesinas y por ONG orientadas al desarrollo rural. El sector Educación solo participa por medio de la DRE, que tiene a su cargo el funcionamiento y la normatividad de los IST, la que muchas veces se constituye en un serio obstáculo para los procesos de cambio en el campo educativo. El equipo del Proyecto REDCENFOR asumió directamente los procesos de cambio en el componente educativo, por medio de las capacitaciones. Esto ha contribuido a que la articulación entre la Asociación y los CFT se haya limitado a la gestión desarrollada por las gerentes y consultores, sin establecerse vínculos continuos ni un diálogo enriquecedor entre los socios de las Asociaciones y los docentes de los CFT.

Las Asociaciones han avanzado en la apropiación del modelo, sin embargo aun no disponen de los recursos suficientes para sostener los CFT.

El Proyecto REDCENFOR ha logrado impulsar una propuesta educativa de calidad pertinente al contexto geográfico, económico y social, convocando a sectores de la sociedad civil y del sector público y ha puesto en la agenda de los Gobiernos Regionales de las zonas de intervención, la formación técnica en las carreras Agropecuaria, Agroindustrial y de Industrias Alimentarias.

Los 05 CFT se encuentran en un momento clave de consolidación de los procesos de gestión, educación y producción. Han implementado los componentes centrales, dando inicio a sus actividades, pero aun no cuentan con resultados. Les falta implementar componentes del diseño del Proyecto para los que faltó tiempo o no se contó con el acompañamiento requerido para dar inicio a las actividades, por lo tanto, algunos han quedado en suspenso y otros vienen siendo desarrollados de manera informal, pero los CFT los han asumido como componentes que se tienen que desarrollar de manera articulada para consolidar el modelo en su conjunto.

El modelo de gestión ha logrado viabilizar una oferta educativa de calidad que contempla la capacitación docente (en aspectos pedagógicos, tecnológicos – productivos y de gestión), la construcción de infraestructura y/o equipamiento de los CFT (solo en dos CFT, Íllimo y Gamaniel Velarde Guardia, se hicieron todas las obras de infraestructura programadas), la adecuación de la oferta formativa a las demandas de los sectores productivos del entorno de los CFT y una formación de calidad en los alumnos con prácticas que articulan adecuadamente la teoría y la práctica y la producción y la gestión empresarial, contribuyendo así, en gran medida, a mejorar sus niveles de empleabilidad.



El modelo de gestión propuesto por el Proyecto es reconocido como válido, tanto por los equipos docentes, como por los miembros de la Asociación. El proceso de apropiación de este varía según los puntos de partida de los CFT, el entorno productivo y la proximidad de la Asociación con el CFT.

La complejidad y diversidad de los ámbitos donde se ejecuta el Proyecto REDCENFOR y su novedad han determinado retrasos en su ejecución y una oposición no prevista. La gestión público privada y la articulación entre lo productivo y educativo implicaron un esfuerzo en los actores para la comprensión y aplicación del modelo de gestión en los CFT. Esto exige una nueva distribución de las responsabilidades (04 áreas), la que colisiona con los usos, costumbres y prácticas pedagógicas y de gestión, los que deben ser descartados. Esto afecta fundamentalmente a los docentes nombrados, estables, los que sienten amenazados y cuestionada su trayectoria. La incorporación de docentes contratado seleccionados por las Asociaciones constituye un apoyo para sustentar los cambios y convocar la participación comprometida del conjunto de docentes. Por ello, solo en el CFT que cuenta con todo el personal seleccionado por la Asociación y donde no funciona esta, no se presentan estos problemas.

La aceptación de la articulación entre lo productivo y educativo es muy amplia, por los beneficios que implica para la sostenibilidad de los CFT y en la mejora de la calidad de la formación de los estudiantes. Sin embargo, existen serias limitaciones y dificultades en los docentes para elaborar proyectos productivos con este doble propósito. Esto generó que no fueran aprobados por el Proyecto REDCENFOR, generando frustración y hasta oposición en algunos docentes. El acompañamiento en este componente central no fue el requerido.

Ha faltado, por parte de la Unidad Ejecutora del Proyecto, la elaboración conjunta con los CFT y las Asociaciones, de una estrategia de cierre del Proyecto. Durante el trabajo de campo se pudo apreciar que no existía claridad en las Asociaciones sobre cómo se iba a dar el proceso de transferencia.

El modelo propuesto por el Proyecto REDCENFOR posee un conjunto de elementos plausibles de ser incorporados por otras instituciones similares, sin embargo, el poder asumir el modelo en su totalidad depende de un conjunto importante de variables, las cuales no siempre pueden ser bien estimadas.



15

CONCLUSIONES SEGÚN DIMENSIONES DE EVALUACIÓN

DISEÑO

Coherencia lógica del diseño de intervención

- El diseño, elaborado con la participación activa de los Ministerios de Educación y de Agricultura y de AECID, es coherente con la realidad sobre la que se buscaba intervenir.
- El diseño se encuentra organizado en una estructura coherente de acciones para la obtención de los resultados establecidos, buscando relacionar el componente educativo con el productivo, más allá de un ejercicio académico, contextualizándolo en situaciones reales de producción.
- El Proyecto contaba originalmente con un sistema de indicadores que permitía el seguimiento y monitoreo de la ejecución. Este dejó de ser utilizado por el equipo técnico del Proyecto.
- El diseño no contempló una estrategia específica en los CFT para la incorporación del enfoque de género. Si bien el Proyecto entregó a los CFT la Guía de Género y Desarrollo para Educación Técnica (Proyecto Binacional Catamayo-Chira 2007), no hizo seguimiento de su aplicación.
- El proyecto contempló, en su diseño:
 - La articulación con la Educación Básica Regular, mediante la estrategia de concursos y asesoramiento técnico a los docentes del área de educación productiva.
 - Un sistema de seguimiento de los egresados y egresadas.
 - Elaboración y ejecución de un plan de producción en cada CFT.



- Una estrategia de institucionalización de los cambios, tanto a nivel de gobierno regional, como a nivel de Asociaciones, dotándolos de una estructura para la sostenibilidad legal y económica de los cambios implementados.
- La participación de representantes de los sectores productivos para asegurar la conexión del CFT con la realidad productiva local, no solo en términos de información para orientar los procesos de producción y adecuación de la oferta educativa, sino también para acceder al universo de productores locales y tener acceso a escenarios de prácticas en situaciones reales de producción.
- La construcción de infraestructura de hospedaje y alimentación orientada a facilitar el acceso a los servicios educativos del CFT a alumnos provenientes de zonas rurales distantes y de escasos recursos económicos.
- Contar con un programa de becas que permita garantizar el acceso a estudiantes de escasos recursos.
- Apoyar la mejora de los procesos de producción local a través del Programa de capacitación de promotores agrarios.

Correspondencia con las políticas nacionales de educación y desarrollo

El proyecto desde su diseño estuvo adecuadamente alineado con las políticas de desarrollo nacional.

- El diseño del Programa de capacitación docente es convergente con las exigencias del Ministerio de Educación y con el diseño curricular básico (DCB).
- Los objetivos y acciones contemplados en el Proyecto se hayan firmemente relacionadas con los objetivos establecidos por los Planes Educativos Regionales y Nacional en los siguientes puntos:
 - Garantizar que las demandas de formación estén articuladas con la realidad económica y social de la región (contar con un currículo contextualizado).
 - Promover el compromiso e intervención de los diferentes sectores gubernamentales y del sector productivo local con la Educación Técnica Superior.
 - Mejorar la calidad de la oferta educativa contando con docentes capacitados, infraestructura que propicie aprendizajes de calidad y un currículo articulado a la realidad local y a la Educación Básica Regular.



- El Proyecto se encuentra alineado con las siguientes políticas nacionales de desarrollo
 - El Acuerdo Nacional
 - La Estrategia Nacional de Desarrollo Rural
 - El Plan Nacional de Competitividad
 - La Estrategia de Seguridad Alimentaria
 - El Plan Nacional por la Infancia y la Adolescencia 2002-2010
 - Con el sector Agricultura, D.S. N° 072-2006-AG, "desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades orientados a los actores de los eslabones más débiles de las cadenas agroproductivas"
 - Plan Nacional para la Superación de la Pobreza

Correspondencia con la problemática identificada

- Existe consenso entre las personas entrevistadas en señalar que la Educación Técnica Rural, especialmente la Agropecuaria, no ha sido una prioridad para el Gobierno Nacional y los gobiernos regionales. No ha recibido recursos para su promoción y desarrollo. Ello se traduce en que:
 - No se haya contextualizada con la realidad productiva regional.
 - Los IEST no cuentan con la infraestructura, equipamiento, implementación y actualización docente para ofrecer una educación de calidad a sus alumnos.
 - La baja productividad de las actividades agropecuarias conlleva el despoblamiento del campo por la preferencia de los jóvenes por carreras profesionales de servicios.
- Los CFT que han participado en el Proyecto se encuentran ubicados en regiones con un alto potencial agrario y, si bien estos no necesariamente corresponden a las regiones económicamente más deprimidas del Perú²⁹, se ubican en zonas rurales, con una población estudiantil que en su mayoría proviene de zonas rurales, hijos e hijas de agricultores o ganaderos. Físicamente tienen posibilidades de expansión y diversificación de servicios, pues cuentan con tierras o se encuentran en una posición que les permite, vía convenios, ofrecer a sus alumnos centros de práctica.

29 Las regiones Ica y Lambayeque constituyen un polo de atracción para trabajadores de regiones económicamente deprimidas.



- La planificación del Diseño no estimó adecuadamente las resistencias y el tiempo de procesamiento que podría requerir la apropiación del nuevo modelo en las Asociaciones y en los CFT, ni los tiempos requeridos por los gobiernos regionales y locales para la contratación y adquisiciones estatales y para la utilización del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Consideramos que el diseño del Proyecto en el plano formal y práctico fue coherente con los cambios que buscaba generar. Este partió de una necesidad percibida por los sectores Educación y Agricultura. La claridad y viabilidad en el plano formal de la propuesta facilitó la adhesión de los Gobiernos Regionales y de otros actores regionales. El Proyecto se haya correctamente contextualizado dentro de las políticas nacionales y regionales de desarrollo, su estructura identifica claramente los aspectos a mejorar: sensibilización y fortalecimiento organizativo, fortalecimiento de capacidades, mejora y equipamiento de la infraestructura, desarrollo económico, apoyo de emprendimientos locales. En una secuencia lógica de actividades que de seguirse debía conseguirse el objetivo específico y general. El cronograma de ejecución sobreestimó la fluidez y la celeridad con la que deberían producirse los cambios propuestos.

Consideramos que el Proyecto REDCENFOR Rural contó con un DISEÑO favorable para garantizar su ejecución.

PROCESO

Proceso de gestión

- El primer y más importante problema que tuvo el Proyecto fue no contar con la participación del Ministerio de Educación. Ello debilitó su estrategia de entrada con los gobiernos regionales y puso en riesgo la credibilidad de la propuesta para motivar el interés en los CFT para acceder a participar en este proceso.
- El Proyecto estableció una estrategia para promover la adhesión de los gobiernos regionales que contemplaba la participación de estos mediante sus representantes en las Asociaciones y la firma de convenios entre las Direcciones Regionales de Educación y las Asociaciones, bajo el modelo de alianza público privada, para darle estabilidad al proceso de implementación del modelo REDCENFOR. Estos



convenios, si bien dan estabilidad a la relación entre el CFT y la Asociación, no le confieren un margen mayor de innovación que el que las normas del Ministerio de Educación establece. Ello, en términos prácticos, ocasionó que en simultáneo se tuvieran dos modelos de gestión en cada centro: el modelo REDCENFOR, con fines operativos, y el modelo del Ministerio de Educación, para informar a la Dirección Regional de Educación y a la UGEL (ver anexo V).

- El Proyecto realizó un mapeo de actores locales en las regiones donde tenía planeado intervenir a fin de identificar los potenciales integrantes de la Asociación. Este mapeo permitió identificar a las principales organizaciones que, según sus objetivos, podían participar en el Proyecto. Sin embargo, no contempló establecer una estimación de las relaciones entre estas ni de su posible aporte al Proyecto. Tampoco se estimó la importancia que la distancia o proximidad podría tener en la relación con el CFT.
- La capacitación fue organizada en dos niveles; uno general (sistema modular, diseño curricular, etc.) a cargo del equipo del Proyecto, y otro específico, en función de las necesidades de capacitación de los docentes para asumir con mayor solvencia los cursos a su cargo. Estos se dieron fuera del CFT, pero contando con el apoyo del Proyecto.

Coordinación entre donante y gestores

- La relación se estableció siguiendo los procedimientos de AECID y el FONCHIP.
- Un elemento que restó velocidad a la cadena de decisiones fue que los codirectores no tuvieron capacidad ejecutiva con respecto al gasto; ello generó que muchas decisiones demandaran un tiempo prolongado.

Coordinación entre el Proyecto, las Asociaciones y los CFT

- La participación de los CFT en el Proyecto respondió a una decisión voluntaria de la comunidad educativa de presentar su postulación para participar en el Proyecto.
- Las reglas de selección de los CFT fueron propuestas por el Proyecto y fijadas de mutuo acuerdo con las Asociaciones constituidas.
- La implementación del modelo en los CFT alteró su equilibrio de poder interno, generando resistencias iniciales, especialmente hacia la figura del gerente. La superación de estas resistencias y el que las Asociaciones asumieran el



rol correspondiente demandó un tiempo mayor al inicialmente programado, ocasionando que la ejecución del Proyecto se extendiera por un período mayor de tiempo.

- En determinados momentos se dio cierta confusión de roles respecto a los gerentes o coordinadores regionales, quienes operaban más en función del Proyecto REDCENFOR que de la Asociación que los contrataba³⁰. Esto ocurrió en 04 CFT, con excepción del CFT Gamaniel Velarde Guarda, en el que se logró una relación activa y vinculante entre la Asociación y el CFT³¹.
- La distancia física fue un factor importante respecto a la relación entre las Asociaciones y los CFT bajo su gestión. En aquellos donde había mayor proximidad física entre la Asociación y el CFT, la relación fue más fluida y productiva, mientras que la relación fue poco productiva donde existía mayor distancia. En los casos de los CFT de Curahuasi (Apuímac), Santa Rosa (Puno) y de Puquio (Ayacucho) los docentes refieren no haber visto ni tenido contacto con los miembros del Consejo Directivo o con el Presidente de su Asociación, más allá de un contacto protocolar en alguna inauguración. Toda la relación era manejada por el gerente o el coordinador regional. Esta situación no favoreció el desarrollo de una identificación ni un sentido de responsabilidad compartido entre la Asociación y el CFT, de allí que en los casos de los CFT de Santa Rosa (Puno) y Puquio (Ayacucho)³² se considerara que la Asociación representaba un freno a la implementación del modelo por falta de comunicación (ver Anexo VI).
- El modelo se implementó en los 05 CFT, con diferente grado de apropiación. De ellos el CFT Gamaniel Velarde Guarda fue donde este modelo fue asimilado con mayor facilidad.
- El proceso de apropiación de la propuesta por parte de los CFT viene siendo más lento de lo esperado, en los aspectos de gestión, porque la propuesta del Proyecto implicó revertir prácticas y rutinas muy arraigadas en los docentes, por lo que se generaron resistencias al cambio.
- Respecto a la apropiación de los aspectos pedagógicos, los docentes valoran los aportes del Proyecto y están comprometidos con los cambios, pero consideran

30 Una vez conformadas las Asociaciones, el Proyecto se hizo cargo del pago de los honorarios de las gerentes a través de las Asociaciones.

31 Este CFT se creó para la ejecución del Proyecto y todos los docentes fueron seleccionados por la Asociación, aunque inicialmente se presentaron problemas con el primer director

32 En el año 2012 se eligió un nuevo Consejo Directivo, con miembros residentes en Puquio, conocidos y respetados por el personal del CFT, ello hace prever que la relación puede ser más provechosa en este escenario.



que les falta capacitación en temas como evaluación y elaboración de proyectos productivos, entre otros que no llegaron a desarrollarse o afianzarse.

- El proceso de articulación con la Educación Básica Regular, en las regiones donde se implementó, favoreció la visibilidad del CFT a través de la difusión de sus servicios. Sin embargo, mientras no entren en ejecución los planes de producción, esta actividad no será sostenible.
- Los planes de producción constituyen el elemento más importante del modelo que el Proyecto no pudo implementar durante su ejecución. La diferencia de criterios entre los responsables del equipo técnico y las limitaciones de los docentes para presentar planes de producción coherentes llevó a que ninguno fuera aprobado durante el tiempo de ejecución del Proyecto, salvo el de la Asociación Gamaniel Velarde Guarda que fue aprobado al finalizar este. Esto trajo consigo que no se logrará concretar:
 - El presupuesto para continuar con el programa de articulación con la Educación Básica Regular.
 - El desarrollo de actividades del Área de Investigación y Desarrollo Agrario de los CFT.
 - El financiamiento de las actividades de promoción del Área de Promoción y Gestión Institucional
 - Financiamiento del programa de becas para estudiantes de bajos recursos.
 - Financiamiento del sueldo vigente durante el Proyecto del Gerente o Director Ejecutivo, así como de incentivos económicos a los docentes.
 - Fondo para iniciar futuros proyectos productivos.

Esto afectó la credibilidad de los docentes en el modelo, dado que el cambio no solo afectó su rutina de trabajo, sino también comprometió ingresos económicos adicionales que recibían por los proyectos productivos que realizaban anteriormente (crianza de pavos, cerdos, cultivos de papa, entre otros).

- Si bien los CFT han implementado proyectos productivos a partir de sus propios recursos, estos no son suficientes para lograr la rentabilidad necesaria para sustentar las otras actividades.



RECURSOS

- Falta de apoyo inicial del Ministerio de Educación. El proceso de implementación del Proyecto requirió un mayor tiempo del planificado. La no participación del Ministerio de Educación supuso el desarrollo de una nueva estrategia para lograr, con los Gobiernos Regionales, aquello que debió implementarse con el Ministerio de Educación. Ello demandó la utilización de un mayor tiempo para la incidencia en los gobiernos regionales.
- El Proyecto dispuso de recursos económicos suficientes para implementar sus actividades.
- Las dificultades para completar el equipo técnico del Proyecto y el rendimiento desigual de los profesionales que lo integraron, influyó sobre el tiempo de ejecución del Proyecto.
- Los tiempos de procesamiento de los pedidos de fondos para las actividades restó eficiencia al accionar del Proyecto.
- Si bien se estableció un compromiso con profesionales de los programas del Ministerio de Agricultura, este no se dio en todas las zonas con la misma intensidad y regularidad de participación. Esto se tradujo en que no se haya aportado la contrapartida comprometida. Una parte importante de la contrapartida oficial provino de los gobiernos regionales y locales de Lambayeque e Ica, y en el futuro próximo, de Apurímac.
- El Proyecto ha sido capaz de aprovechar las posibilidades productivas del entorno, logrando acuerdos con los productores locales para permitir las prácticas en situaciones reales de producción.

Los procesos involucrados en la ejecución del Proyecto exigieron una amplia flexibilidad por adecuar el diseño a la realidad de cada CFT. El no contar con la participación del Ministerio de Educación supuso un importante revés para el equipo técnico. Este espacio fue ocupado por los gobiernos regionales, quienes viabilizaron su respaldo a la propuesta a través de las Direcciones Regionales de Educación. Los intereses y motivaciones de los beneficiarios del Proyecto no siempre estuvieron claros, ello implicó que se dieran demoras en los procesos de apropiación de la propuesta, tanto en los CFT, como en las Asociaciones. Esto hubiera sido posible estimar con un estudio de mayor profundidad de las relaciones como parte de la Línea Base; asimismo hubiera aportado elementos que permitieran evaluar, en el mediano y largo plazo, los impactos del Proyecto. La relación entre AECID y el Proyecto supuso una



serie de controles para garantizar el correcto uso de fondos, lo cual a su vez se tradujo en un mayor tiempo para tomar decisiones operativas. El que el Proyecto no aprobara los planes de producción puso en riesgo la sostenibilidad del modelo, al no contar con financiamiento para garantizar las futuras actividades. Esta dificultad se debió a que el personal de los CFT no logró apropiarse de la metodología que buscó implementar el equipo técnico del Proyecto; similar problema se dio con la preparación de los planes de trabajo del Área de Promoción y Gestión Institucional. Ello pudo evitarse con capacitación y especialmente un mayor acompañamiento. El Proyecto contó con los recursos económicos necesarios para desarrollar su objetivo. Los montos en inversión en infraestructura fueron los más altos, los que se destinaron principalmente a los CFT Gamaniel Velarde Guarda (Ica) e Íllimo (Lambayeque). El equipo técnico fue insuficiente; la conformación considerada en el diseño del Proyecto no se mantuvo el tiempo necesario y el rendimiento de sus integrantes no fue homogéneo, en relación a los requerimientos del Proyecto.

La capacidad del equipo técnico para gestionar los PROCESOS involucrados en la ejecución del Proyecto REDCENFOR fue media, dado que, si bien se logró promover importantes adhesiones al modelo en su institucionalización, tanto a nivel de las Asociaciones como de los CFT, en estos últimos no se lograron completar los procesos de articulación comprometidos.

RESULTADOS

El Proyecto ha obtenido un conjunto de resultados que están en proceso de consolidación.

Se logró:

- 05 CFT funcionando que cuentan con presupuesto del Gobierno Peruano para seguir operando.
- En 04 de las 05 regiones las Direcciones Regionales de Educación reconocen y están de acuerdo con el modelo de alianza público privada impulsado por el Proyecto.
- En 04 de ellos se mantienen funcionando las Asociaciones constituidas por el Proyecto. Si bien su funcionamiento no es uniforme, se mantiene el compromiso



de seguir operando, a pesar de que al presente los CFT no han logrado el nivel de sostenibilidad económica esperado.

- Ha existido interés, por parte de los gobiernos regionales y locales, por participar como coejecutores y cofinanciadores de la construcción de la infraestructura, lo que se concretizó en las regiones Ica (CFT Gamaniel Velarde Guarda) y Lambayeque (CFT de Íllimo); en Apurímac (CFT de Curahuasi) y Puno (CFT Santa Rosa) existen compromisos formales para mejorar la infraestructura y el equipamiento de los CFT.
- La experiencia del Proyecto está siendo utilizada como insumo para la reformulación de una nueva estrategia nacional de Educación Superior.
- A partir de la ejecución del Proyecto se ha generado una reconceptualización del rol del Ministerio de Agricultura sobre la Educación Agropecuaria a nivel técnico, y ha constituido un punto de encuentro con el Ministerio de Educación, lo cual ha motivado la reciente suscripción de un convenio de cooperación para impulsar el modelo del Proyecto REDCENFOR en otros ámbitos geográficos.
- Los elementos pedagógicos y la división en áreas de trabajo son los elementos mejor valorados de la propuesta.
- Las horas de práctica en situaciones reales de producción, fuera del aula, han aumentado. Las actividades realizadas en estos espacios se relacionan con los contenidos académicos que se brindan en el aula, lo cual favorece los aprendizajes con el desarrollo de destrezas prácticas. Estas horas de prácticas se desarrollan en las tierras de productores locales o empresas, en las que los estudiantes acceden a aprendizajes de calidad y vinculados con las requerimientos técnicos locales.
- Los CFT Gamaniel Velarde Guarda e Íllimo cuentan con infraestructura para albergar y brindar alimentación a alumnos regulares o eventuales de cursos de extensión.
- En el CFT Gamaniel Velarde Guarda se aprecia una estrecha relación entre los perfiles buscados por las empresas y los programas de capacitación que este ofrece. La versatilidad en los módulos ocupacionales corresponde a las características de CETPRO, capitalizadas por el modelo de gestión.
- En la región Apurímac existe el compromiso concreto para replicar el modelo REDCENFOR en 05 IEST de igual número de provincias. Al presente se encuentra en proceso de elaboración el estudio de factibilidad para su inscripción en el sistema de inversión pública.



Pendiente de logro

- El Proyecto no implementó un sistema de monitoreo que permita adecuar los sistemas de registros de los CFT con las necesidades de información para dar seguimiento al desarrollo del modelo.
- A pesar de los compromisos establecidos, el aporte del Gobierno Peruano alcanzó el 32% de lo comprometido con la firma del Proyecto.
- Durante la ejecución del Proyecto, los planes de producción presentados por los CFT no cumplieron con el nivel de calidad requerido por el Proyecto. Sin embargo, los CFT y las Asociaciones lograron obtener financiamiento para ponerlos en marcha, al menos en forma parcial.
- Al presente es prematuro precisar el grado de mejora en la calidad de la formación que se brinda en los CFT, sin embargo, de acuerdo con los docentes, el modelo utilizado ha supuesto un esfuerzo de actualización, a partir del cual refieren sentir que han mejorado sus competencias de enseñanza y la calidad de los módulos ofrecidos. Es necesario implementar un sistema de seguimiento y monitoreo que permita apreciar los cambios introducidos por el modelo en el mediano y largo plazo.
- Las carreras profesionales o módulos ocupacionales, en consonancia con el entorno, impulsados por el Proyecto han motivado que se incremente la inscripción de las mujeres en carreras tradicionalmente consideradas para varones. La introducción de la carrera de Industrias Alimentarias por el Proyecto ha propiciado un mayor interés de las mujeres en carreras productivas. Este proceso es visto como natural, no obedeciendo a una estrategia planificada por parte del personal docente por impulsar una estrategia de equidad de género y el enfoque de género como componente pedagógico transversal.
- Si bien a nivel de currículo existen elementos del tema ambiental, esto no obedece a una estrategia explícita, sino a aspectos inherentes a la materia del curso.
- El Proyecto no logró implementar el sistema de seguimiento de egresados considerado ni un sistema de actualización de la oferta educativa a partir del monitoreo de los procesos productivos locales. Al presente estas tareas se realizan de forma heurística y en función de necesidades coyunturales de cada docente, pero no a nivel del CFT.
- No se constituyeron las bolsas de trabajo ni los fondos solidarios, tampoco la articulación de los egresados con el sistema financiero.
- No se cuenta con un programa operativo de becas para alumnos y alumnas de bajos recursos.



- Los CFT no han implementado programas complementarios o convergentes con la formación académica, tales como nivelación académica, comedor estudiantil, programas de cultura, deportes o de desarrollo de habilidades personales y sociales, entre otros.
- Que cada CFT obtenga recursos para ejecutar su plan de producción.
- Promover el establecimiento de compromiso de corresponsabilidad con los productores locales para apoyar el sostenimiento del CFT.
- El desarrollo de una oferta de cursos o módulos orientado a atender, bajo pedido formal, las demandas de los productores locales.

A nivel de Resultados el Proyecto ha conseguido un importante conjunto de logros: se ha posicionado el interés por la Educación Técnica y la provisión de fondos para la mejora de infraestructura y el pago de docentes a nivel de los Gobiernos Regionales; se cuenta con Asociaciones funcionando, conscientes de su rol. Los CFT han asumido y adecuado el modelo educativo a su realidad social y productiva; se han logrado avances en la articulación de las áreas que componen el modelo de Gestión. Los sectores productivos participan en las actividades de la Asociación. Existe voluntad política, tanto del Ministerio de Agricultura como del de Educación, por impulsar la continuidad y extensión de la propuesta a otras regiones y de incorporar elementos de la propuesta en la normatividad de la Educación Superior. El Proyecto no logró transferir la metodología de elaboración de proyectos productivos, esto debilitó la sostenibilidad de un conjunto de elementos de la propuesta, sin embargo, contribuyó a transparentar la rentabilidad, a mejorar la competitividad de los proyectos productivos y a la promoción de formas alternativas de financiamiento. No logró unificar las cuentas del CFT con la de la Asociación, por obedecer a normativas diferentes, es por ello que mientras no exista un cambio en la normativa oficial, se seguirán manteniendo dos modelos de gestión en el CFT. El modelo logró un importante nivel de ejecución al cierre, sin embargo, durante su ejecución, este fue variable, por elementos que estaban fuera de su control, como los plazos para las gestiones en el SNIP. Al presente el Proyecto no cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo que permita conocer, en el mediano y largo plazo, los cambios introducidos por este. Si bien el modelo viene logrando una importante articulación entre el CFT y el sector productivo, al presente no ha conseguido comprometer el aporte en términos económicos o de productos por parte de los productores locales.

En relación con la obtención de RESULTADOS consideramos que el Proyecto alcanzó un nivel de ejecución medio, si bien se ejecutaron la mayor parte de actividades programadas estas no alcanzaron el nivel de consolidación esperado.



16

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS POR CRITERIO

ALINEAMIENTO

1. El Proyecto logró un nivel alto de alineamiento con las políticas nacionales de desarrollo.
2. La contrapartida para la coejecución de actividades, alcanzó al 32% de los fondos inicialmente comprometidos por el Gobierno Peruano.
3. Durante el período 2008 – 2010, el Proyecto no logró establecer una relación de colaboración e intercambio con el Ministerio de Educación.

APROPIACIÓN

1. El principal elemento del modelo de gestión del Proyecto REDCENFOR asumido por los CFT son las áreas de gestión articuladas, aunque el área de Investigación solo funciona en un CFT y el trabajo articulado entre las áreas presenta algunos problemas por la oposición de un sector de docentes. Sin embargo, se reconoce que el trabajo articulado es la mejor manera de trabajar. Otros elementos son Planes de producción, Plan Estratégico y el acercamiento del CFT al entorno.
2. El modelo educativo asumido es el modelo modular por competencias, a través de las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto REDCENFOR. Estas son muy reconocidas por los docentes de todos los CFT, porque consideran que les ha permitido actualizarse en aspectos técnico-pedagógicos y se han logrado adecuar a la normatividad del sector Educación.
3. Los módulos adecuados a los requerimientos del entorno productivo y económico y las prácticas pre profesionales constituyen dos elementos del modelo educativo asumidos por los CFT.



4. En los CFT la visibilidad de las actividades es lo que está propiciando el posicionamiento de la FT, pero sin una incidencia estructurada.
5. Los elementos de gestión aun no asumidos en los CFT son: el Seguimiento a egresados, el Programa de orientación vocacional, la Articulación de los CFT a las redes o consorcios empresariales locales o regionales.
6. Un elemento del modelo educativo aun no asumidos por los CFT, es el enfoque de género.
7. La institucionalización del modelo de gestión en los CFT se ha visto afectada por la oposición de un sector de docentes que prefieren mantener la estructura jerárquica y los usos y costumbres asociados a una gestión vertical, sin gestión transparente ni rendición de cuentas. La Asociación requiere ampliar su posicionamiento en el sector Educación para poder asumir decisiones de manera más directa y así desarrollar los procesos de cambio de manera más fluida y oportuna.

PERTINENCIA

1. Si bien es cierto que la identificación y formulación del Proyecto involucró la participación concertada de los Ministerios de Agricultura y Educación, así como la de la AECID, la no participación del ente rector en materia de educación, el Ministerio de Educación, durante la ejecución, fue una pérdida importante para la articulación del Proyecto con este sector. Sin embargo, la rápida respuesta del equipo ejecutor, permitió desarrollar una estrategia de incidencia que involucró y empoderó a las autoridades educativas y municipales a nivel regional. El involucramiento de las autoridades locales, también facilitó validar y adecuar la propuesta original con mayor precisión a las necesidades y planes de desarrollo de las comunidades involucradas, así como de sus proyectos educativos regionales. Dado que el país se encuentra en un proceso de descentralización, los logros a nivel regional revisten particular importancia, porque facilitan de manera más directa los cambios planteados por el Proyecto.
2. La matriz general del Proyecto cuenta con objetivos, resultados y actividades que guardan una coherencia lógica entre las necesidades identificadas y las metas planteadas. Sin embargo, se fueron realizando modificaciones sustanciales a nivel de indicadores en las matrices presentadas en los POA. Si bien es cierto los indicadores están relacionados de manera coherente con las actividades y resultados previstos,



resultan poco efectivos para medir procesos de aprendizaje y empoderamiento como los que se buscaban impulsar en el Proyecto.

3. Se hicieron modificaciones sustanciales de las zonas inicialmente seleccionadas para la intervención. Se desestimaron las intervenciones en Loreto y Cajamarca por decisiones unilaterales de la AECID y del Ministerio de Agricultura respectivamente; así como las intervenciones en Cusco y Huancavelica, por la escasa voluntad política e interés de sus autoridades regionales en la temática de la formación técnica. De otro lado, la elección de las nuevas zonas estuvieron motivadas por un lado por cuestiones humanitarias, en el caso de Ica (tras el terremoto de 2007), y por las potencialidades naturales y económicas, en el caso de Lambayeque. El perfil socioeconómico, cultural y demográfico de las nuevas zonas de intervención resulta ser altamente diferenciado del perfil de las regiones alto andinas como Puno, Apurímac y Ayacucho, con poblaciones rurales indígenas organizadas en comunidades y de pequeños y medianos propietarios; en cambio Ica y Lambayeque se caracterizan por ser dos de las zonas de mayor desarrollo agropecuario en el país, en base a empresas agrarias, agroindustriales y agroexportadoras.
4. A pesar de los cambios territoriales, el equipo ejecutor ha logrado enfatizar en los procesos de selección de los beneficiarios directos (alumnos), los criterios de focalización inicialmente identificados en la propuesta. Se han evidenciado limitaciones en la selección de los actores claves, al haberse elaborado una línea de base bastante alejada del inicio del Proyecto.
5. La propuesta del Proyecto corresponde a las problemáticas identificadas en los proyectos educativos regionales en todos los ámbitos de intervención.
6. Todos los beneficiarios y participantes entrevistados coinciden, a pesar de poder disentir en otros aspectos, en que la ejecución del Proyecto ha contribuido significativamente a la mejora de la oferta educativa que brindan los CFT.

EFICACIA

1. El Proyecto ha aportado un conjunto de estudios de gran valor para la planificación y estimación de la demanda laboral de las regiones donde ha intervenido, lo que ha permitido que los miembros de las Asociaciones y los equipos docentes de los CFT tomen decisiones conjuntas en función de las características del entorno económico productivo.



2. Cinco de las 06 asociaciones se hallan inscritas en Registro Públicos y de ellas 04 cuentan con Convenios con sus respectivas Direcciones Regionales de Educación para administración de los CFT.
3. El modelo educativo ha sido el elemento que menos resistencias ha encontrado en los CFT para su implementación, mientras que el modelo de gestión, a pesar de reconocer su utilidad, ha generado mayores resistencias, especialmente en los CFT con mayor número de profesores nombrados.
4. El convenio ha logrado un importante número de compromisos a nivel regional para la participación y apoyo a los CFT. En algunos, este apoyo se traduce en la construcción o mejoramiento de la infraestructura.
5. Las Asociaciones no han logrado implementar un sistema sostenible de becas que permita aprovechar al presente las instalaciones de internado recientemente construidas. Se espera que con los recursos provenientes de los proyectos productivos se pueda generar un fondo que permita su implementación.
6. El Proyecto no ha logrado transferir a los CFT una metodología de elaboración de proyectos productivos que en el plano formal y en el de ejecución permita garantizar la rentabilidad y el carácter pedagógico productivo de estos. A pesar de ello, los CFT apelando a diversas modalidades han conseguido recursos para poder desarrollar pequeños proyectos productivos para implementarlos dentro del marco de la propuesta, constituyendo un avance en el desarrollo de la propuesta del Proyecto.
7. Los concursos realizados con IIEE de Educación Básica Regular han sido reconocidos como una importante oportunidad de articulación de los CFT con las IIEE de su entorno. Este trabajo permite difundir las carreras de los CFT y revalorar las carreras agropecuarias; además de reforzar las actividades del curso de Educación para el Trabajo, favoreciendo un acercamiento de los y las estudiantes a nuevas formas de producción y al mercado local.
8. El Proyecto no ha logrado articular los centros de formación técnica rural que han participado del Proyecto en una red.
9. El trabajo de incidencia en políticas inicialmente propuesto no obtuvo los logros esperados por la falta de interés político en la Educación Técnica Superior por parte del gobierno anterior. Con el nuevo gobierno surgen nuevas posibilidades que puedan incorporarse en la Formación Técnica Superior Pública algunos de los elementos desarrollados por el modelo REDCENFOR.



EFICIENCIA

1. La eficiencia del Proyecto a nivel global se puede valorar en un grado Medio. En términos generales se puede señalar que los recursos económicos disponibles para llevar a cabo el Convenio se han utilizado de manera eficiente.
2. El marco lógico es consistente. Existe una lógica entre los resultados y actividades para aportar al objetivo específico y general. La distribución de actividades corresponden a los resultados planteados. El sistema de indicadores es coherente con esta lógica.
3. El proyecto no ha logrado implementar un sistema de seguimiento de indicadores más allá del cumplimiento de actividades. Existen diversos formatos de registros en los CFT, de acuerdo a los requerimientos de otras instituciones (MINEDU), sin embargo estos no están organizados para aportar los indicadores del proyecto. Esto será especialmente importante para poder evaluar los impactos en el mediano plazo de la mejora de la formación que se da en los CFT, así como de su impacto en la mejora de las condiciones de empleo y de producción.
4. La gestión de los recursos financieros se ha realizado, de forma global, de un modo correcto y responsable, cumpliendo con los requerimientos de justificación según la normativa vigente de la AECID.
5. Se ha dado una concentración de fondos en las regiones de Ica y Lambayeque debido a las obras de infraestructura y equipamiento realizada. A diferencia de las otras tres regiones que juntas llegan a cerca del 21% de la ejecución presupuestal.
6. La planificación del tiempo de ejecución no hizo una correcta estimación la complejidad de las acciones y los factores de la cultura organizacional de los CFT y de los procedimientos de los gobierno regionales, debido a ello no se pudieron concluir todas las acciones iniciadas. Entre ellas mejorar de la infraestructura de los CFT de Curahuasi y Santa Rosa.
7. Al presente no se ha logrado completar las competencias en todos los y las docentes encargados del área de producción para elaborar proyectos productivos dentro de los conceptos de eficiencia y rentabilidad que exige el sector privado.
8. Asimismo no se ha podido consolidar el rol del área de gestión institucional de los CFT. Existen vacíos respecto al cómo cumplir con su rol y el financiamiento de este trabajo.
9. El no contar con Directores con funciones Ejecutivas le ha restado la flexibilidad y rapidez que el proyecto requería.
10. Con respecto a las actividades formativas y de sensibilización, resulta complicado valorar la relación coste-beneficio, debido al propio carácter de dichas actividades,



a la falta de indicadores adecuados y al tiempo transcurrido para poder realizar las comparaciones.

11. El proceso de selección de los integrantes del equipo del Proyecto en general ha sido adecuado (específicamente en los perfiles planteados por los TdR). A pesar de la preparación técnica y las capacidades personales de sus integrantes, su desempeño ha sido variable dadas las singularidades del Proyecto, lo cual ha afectado las actividades del este.
12. En términos generales, los materiales elaborados pueden considerarse de utilidad y aprovechamiento para las Asociaciones y los CFT.
13. En relación al equipamiento entregado a los CFT es importante señalar que al tiempo de la visita de evaluación los equipos donados no se encontraban en las condiciones mínimas de seguridad para su conservación. Se requiere capacitar al personal docente, administrativo y a los estudiantes en el funcionamiento, mantenimiento y cuidado de los equipos para garantizar su conservación y vida útil.
14. Es difícil establecer una relación de costo beneficio del proyecto, al presente se ha iniciado un conjunto de procesos que de continuar en su desarrollo podrá arrojar un balance positivo.
15. El tiempo de ejecución ha sido insuficiente para dejar consolidado los procesos iniciados.

EMPLEABILIDAD

1. Los Estudios del mercado laboral y de tendencias de desarrollo cumplieron su cometido de proveer de información para adecuar la oferta formativa de los CFT al entorno productivo agropecuario.
2. La actualización de este tipo de información se viene dando utilizando mecanismos informales de información, mediante contactos o visitas a los empresarios y productores, para tomar decisiones a favor de la empleabilidad de los estudiantes.
3. En el CFT de Curahuasi se plantea que la oferta formativa del CFT debe incluir también los requerimientos de los potenciales estudiantes y de los padres de familia. Por lo que plantean convocar a los postulantes para que las carreras que tengan una mayor demanda sean incluidas (4 en total).
4. Las prácticas constituyen un factor muy importante para la empleabilidad de los estudiantes, porque articulan adecuadamente la teoría y la práctica y se dan en



condiciones reales y diversas, lo que les permite obtener una experiencia muy rica, pudiendo comparar resultados y aportar en los lugares de trabajo.

5. Las prácticas de calidad se han desarrollado particularmente en los entornos empresariales de los CFT de Íllimo, Gamaniel Velarde Guarda y Santa Rosa. Los CFT de Curahuasi y Puquio tienen entornos económico-productivos de comunidades campesinas y pequeños productores, por lo que no cuentan con alternativas formativas muy variadas y no se pueden articular los procesos teóricos con los prácticos de manera inmediata, como ocurre en los CFT con entornos empresariales.
6. Los empresarios valoran las prácticas porque les permiten conocer los niveles de empleabilidad de los jóvenes, sus características personales y así evaluar su posible contratación. Las prácticas en sí constituyen mecanismos de formación y de promoción de la empleabilidad de los estudiantes.
7. Los niveles de inserción laboral de los estudiantes / egresados declarados son muy altos. Esto se debe a la articulación de la oferta formativa con los requerimientos del entorno empresarial y a las prácticas en las empresas, donde estas pueden apreciar directamente la empleabilidad del estudiante.
8. La programación de las prácticas no puede viabilizarse en base a convenios con las empresas, porque estos se muestran renuentes a firmar convenios, para no tener problemas con el Ministerio de Educación. Los estudiantes participan en las prácticas como estudiantes trabajadores. Esto concuerda con la condición socioeconómica de los estudiantes, los que deben alternar o combinar el trabajo con el estudio.
9. La certificación de las prácticas contribuye a la empleabilidad de los estudiantes porque los empresarios ya valoran la FT recibida en los CFT.
10. Las empresas, solo en casos excepcionales, están dispuestas a aportar para los gastos de movilidad o de refrigerio de los estudiantes trabajadores.
11. No se ha avanzado en el seguimiento a los egresados. La información que se maneja se obtiene bajo mecanismos informales.
12. La OFLAP establecida en el CFT Gamaniel Velarde Guarda no ha tenido continuidad.
13. Las bolsas de trabajo no se constituyeron.
14. Los proyectos productivos educativos no fueron aprobados y por tanto no se constituyeron en factores para mejorar los niveles de empleabilidad de los estudiantes. Sin embargo, ha quedado el planteamiento de que los proyectos de los CFT deben articular los propósitos educativos y los productivos.



INCLUSION

1. Los CFT atienden preferentemente a estudiantes procedentes de zonas rurales, población considerada la más vulnerable.
2. Las medidas para compensar las desigualdades han sido construir e implementar internado y comedor. El Proyecto REDCENFOR ha implementado internado y comedor en 02 de los 05 CFT, Íllimo y Gamaniel Velarde Guarda.
3. Los internados no están funcionando de manera continua porque necesitan fondos para la alimentación.
4. Los y las jóvenes que acceden a los CFT presentan serias deficiencias en términos de educabilidad por el bajo nivel de la educación rural y por limitaciones en habilidades de relacionamiento personal social.
5. Los y las docentes de los CFT perciben y se preocupan por las condiciones de educabilidad de sus alumnos pero no cuentan con los recursos ni la capacitación ni el tiempo disponible para nivelar estas desigualdades.
6. Las mujeres con la nueva oferta formativa de los CFT, orientada a atender los requerimientos del entorno productivo, ahora acceden a la FT con más y mejores alternativas en las carreras o módulos ocupacionales Agropecuarios y de Industrias Alimentarias. Los empresarios, a su vez, están valorando el trabajo de la mujer por su responsabilidad y disposición a desarrollar tareas como la poda o a ascender a cargos de supervisión. Las mujeres que desarrollan sus capacidades en los CFT se están valorando más a ellas mismas.

REPLICABILIDAD

1. En los actuales momentos existen las condiciones políticas para impulsar la replicabilidad de la experiencia a partir de lo manifestado por la actual Directora de Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva del MED, la cual no debería ser desaprovechada por el Proyecto.
2. El Proyecto no cuenta con una guía metodológica que ayude a promover la replicabilidad de la experiencia, sin embargo existen valiosos documentos que pueden ser tomados en cuenta para tal fin, entre ellos podemos mencionar: la sistematización de experiencias exitosas anteriores a REDCENFOR y la Matriz de Factores de Calidad de los CFT.



3. Respeto a la conformación de una red de centros de formación técnica rural, esto no se concretizó, lo que ameritaría que pudiera ser tomado en cuenta en una posible ampliación del Proyecto.
4. A la fecha aún no se cuenta con un sistema de información relacionado con la trayectoria de los egresados de los CFT, salvo la OFLAP en el CFT Gamaniel Velarde Guarda, lo cual debería ser tomado en cuenta en una eventual ampliación del Proyecto, porque la empleabilidad de los egresados es el mejor termómetro para evaluar la calidad de la formación y por tanto para impulsar la replicabilidad de la experiencia en otros ámbitos.
5. En esta etapa, los CFT y las Asociaciones aún no han logrado articularse convenientemente para ejecutar los procesos de cambio que impulsa el Proyecto para consolidar el modelo de gestión y poder presentarlo a la comunidad.
6. El escaso tiempo que llevan constituidos los CFT y las Asociaciones no ha permitido que desarrollen la capacidad de producir información y de conformar redes de comunicación ágiles para la oportuna toma de decisiones, elemento fundamental para la adaptabilidad al cambio y, por tanto, valoración de la experiencia para su replicabilidad.
7. A la fecha, la capacidad de compartir aprendizajes con otros CFT es incipiente, debido al poco tiempo de constituidos y a la ausencia de acciones sistemáticas para lograr este fin.
8. La sistematización como instrumento para compartir aprendizajes aún no se ha desarrollado fuertemente en estos CFT, necesiéndose capacitación y acompañamiento para este fin.

SOSTENIBILIDAD

1. Los socios de las 04 Asociaciones, tanto privados como públicos, han logrado articularse institucionalmente, además de personalmente, en torno al desarrollo de la FT, según la propuesta del Proyecto REDCENFOR. Incluso la Asociación Wari, que ha tenido un mínimo funcionamiento, ha renovado sus cargos, contando con un nuevo presidente que tiene presencia local y está relacionado con la educación y la actividad agropecuaria.
2. Los gobiernos locales, por los cambios de alcaldes, no están participando en las Asociaciones. Se espera que cumplan los compromisos asumidos y que se incorporen, dado que las municipalidades conforman estatutariamente las Asociaciones, por su proximidad con la población beneficiaria del CFT y porque son una instancia fundamental



para el desarrollo local. Asimismo, los CFT están inscritos en los registros municipales para presentar propuestas para los Presupuestos Participativos.

3. La sostenibilidad económica de la propuesta depende de la rentabilidad de los proyectos productivos, del compromiso que asuman las empresas beneficiarias de los mejores niveles de empleabilidad de los egresados y practicantes de los CFT y de las gestiones de las Asociaciones para proveer de mayores y mejores recursos humanos y materiales a los CFT. En estas líneas vienen trabajando la Asociación y los CFT para consolidar la propuesta del Proyecto.
4. La sostenibilidad administrativa implica mantener el cargo articulador de la Asociación con los CFT, el gerente o director ejecutivo. Las Asociaciones Gamaniel Velarde Guarda y Tumi de Oro han decidido continuar con los servicios de las gerentas; la Asociación Apu-Rimac ha decidido considerar a la directora del CFT como gerente, constituyendo una variante al modelo de gestión propuesto por el Proyecto, dado que la directora ejercerá la coordinación del Área de Educación y será el nexo entre el CFT y la Asociación. Con ello se busca la continuidad de la propuesta del Proyecto.
5. Existen relaciones conflictivas entre las gerentes y un sector de docentes opuestos al cambio en los CFT de Íllimo y de Curahuasi. En el caso del CFT Curahuasi, al nombrar la Asociación a la nueva directora como gerenta, se habrá logrado articular directamente estas dos instancias, contribuyendo a la solución del conflicto.
6. Los cambios que se vienen dando en la calidad de la formación de los CFT constituyen la imagen que proyectan al entorno social y empresarial productivo de los CFT, a nivel local y regional, con lo cual van posicionando la FT y ampliando el número de aliados de las Asociaciones., particularmente las Asociaciones Gamaniel Velarde Guarda, Tumi de Oro y Apu-Rimac.
7. Las obras de infraestructura y los equipamientos constituyen una contribución importante porque muestran que la FT sí cuenta con el interés y apoyo de los sectores públicos y privados, mediante el impulso que ha dado la cooperación internacional a través de AECID. Pero las obras de infraestructura y los equipamientos no se han dado por igual en los 05 CFT; el CFT menos favorecido es el de Puquio.
8. La idoneidad de los docentes es otro factor de sostenibilidad. Las capacitaciones y pasantías han contribuido en gran medida a llenar vacíos en la formación pedagógica y técnica, a actualizar conocimientos y a articular los equipos en función de las propuestas del Proyecto REDCENFOR. Existen, sin embargo, algunos docentes opuestos al cambio y subsisten aun demandas de capacitación pendientes.



9. La sostenibilidad depende de que se prestigie y genere demanda de formación agropecuaria. Los empresarios del entorno de los CFT reconocen los cambios y esto debe ir en aumento en la medida en que los CFT sigan adecuando su oferta a los requerimientos de las empresas. Más difícil y lento es revertir la desvalorización de las labores agropecuarias y el poco atractivo de la FT agropecuaria frente a carreras más prestigiadas que ofrecen los IST y las universidades.
10. El término del Proyecto REDCENFOR se constituye en un riesgo moderado para la sostenibilidad de los CFT. Las Asociaciones y los CFT, así como los responsables del Proyecto REDCENFOR coinciden en que se han dado los pasos iniciales, y que sería conveniente que el Proyecto se extienda uno o dos años. Las Asociaciones han solicitado esta extensión formalmente.
11. En el caso de que el Proyecto no se extienda, se están previendo mecanismos para su sostenibilidad: compromiso o acuerdos con las empresas, utilizar las capacidades e iniciativas alcanzadas por la plana docente durante el proceso del Proyecto, financiamiento de las instancias oficiales (gobiernos regionales, gobiernos locales, DRE), ejecutar proyectos educativo productivos rentables y que la Asociación gestione nuevos recursos a los CFT para ampliar las áreas productivas y ofrecer servicios especializados con el nuevo equipamiento. En conjunto todas estas medidas pueden garantizar la sostenibilidad de los CFT.



17

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES GENERALES

A nivel de planificación, se recomienda otorgar un mayor tiempo para la identificación de los socios estratégicos, de manera que se intente garantizar la pertinencia de cada una de las dimensiones de intervención, a partir del conocimiento del contexto y la implicación de todos los agentes participantes, como medida previa indispensable para la planificación e implementación.

Consideramos importante que el Proyecto cuente con instrumentos de medición de logros que potencien la capacidad de verificación de indicadores, más allá de la realización de las actividades planificadas.

A fin de consolidar la propuesta proponemos las siguientes recomendaciones según actor involucrado en el Proyecto:

Para los Centros de Formación Técnica y las Asociaciones

1. Los CFT deben contar con un sistema de monitoreo que permita integrar el registro el trabajo que se realiza de modo de poder establecer comparaciones, frente al modelo anteriormente desarrollado. En los CFT se utilizan los formatos del Ministerio de Educación y próximamente los formatos desarrollados por el Ministerio de Trabajo, sin embargo dichos formatos no arrojan información relevante que permita evaluar los cambios introducidos.
2. Para ello es necesario contar con una línea base de cada centro, la cual al presente no existe.



3. Fortalecer las capacidades de los miembros de los CFT en los aspectos pedagógicos, tecnológicos y de gestión; especialmente en aquellos de segunda velocidad.
4. Delimitar de forma legal y práctica los roles, funciones y responsabilidades de los distintos espacios de gestión. ¿Cuáles son las funciones y límites de las Asociaciones respecto a las obligaciones de los CFT como instituciones educativas públicas? ¿Cuál es la responsabilidad y funciones del Coordinador(a) del Área de Educación de la Asociación y del Director(a) del Centro? ¿Cuáles son las responsabilidades, funciones y límites de los Coordinadores(as) de las otras Áreas y la estructura que propone la Ley y el Reglamento de Educación Superior?
5. Es urgente asegurar que las Asociaciones continúen con su vida institucional luego de culminado el programa. Se deben implementar mecanismos de sostenibilidad de las gerencias o direcciones ejecutivas de las Asociaciones. También se debe buscar el equilibrio en los sueldos de los docentes de los CFT y el personal contratado por la Asociación. Debe trabajarse en el sentido de que todos deben comprender, aceptar y sentir que el modelo contribuye al mejoramiento del servicio y, por tanto, todas las actividades son importantes y todos deben contribuir al logro de estas.
6. Para articular plenamente el trabajo de las Asociaciones con los CFT conviene establecer estrategias de comunicación para que compartan y procesen información de diverso tipo de manera conjunta, buscando armonizar los procesos de cambio con las necesidades y expectativas legítimas de los docentes y de los estudiantes. Con ello se instaurarán o reforzarán prácticas más democráticas, con transparencia y rendición de cuentas, contribuyendo con ello a la construcción de un clima e imagen institucional en los CFT que prestigie y promueva la FT.
7. Es necesario fortalecer la capacidad del Área de Producción de los CFT para la elaboración de proyectos y planes de producción que puedan ser presentados a instituciones financieras para su financiamiento.
8. Para propiciar la apropiación plena de la Propuesta del Proyecto REDCENFOR se deben propugnar espacios de reflexión para que en ellos los docentes y la plana directiva compartan la propuesta y debatan sobre las discrepancias de manera abierta, para superar, poco a poco, los obstáculos que se presentan para la aplicación integral y concertada del modelo de gestión y del modelo educativo en los CFT. Estos espacios deberán ampliarse para convocar a la comunidad educativa y conformar grupos especializados para determinados temas.
9. Hacer una agenda y una lista de los elementos que faltan ser apropiados por los CFT y los factores de conflicto para completarlos o darles solución de manera ordenada.



Los miembros de la Asociación debieran involucrarse también en estos espacios de reflexión para exponer los alcances y avances del modelo desde la perspectiva de la Asociación y para recoger las apreciaciones de los CFT sobre la aplicación del modelo.

10. Las Asociaciones / CFT deben buscar formalizar los sistemas de información sobre los requerimientos de las empresas y productores para mantener la pertinencia de su oferta e irse preparando para los cambios tecnológicos que se proyectan.
11. En el mediano plazo elaborar nuevos Estudios de mercado laboral y tendencias de desarrollo.
12. Buscar una estrategia para dar respuesta a los CFT que insisten en incluir carreras según la demanda de los estudiantes. La demora en implementar nuevos proyectos productivos educativos rentables obliga a los CFT a aferrarse a carreras con mayor número de postulantes. Contemplar medidas de transición de manera concordada entre la Asociación y el CFT, particularmente en los casos de los CFT de Curahuasi e Íllimo.
13. Fortalecer las capacidades de los docentes para la formulación de proyectos de doble propósito. Para ello las Asociaciones deben reforzar sus equipos de técnicos agropecuarios con personas especializadas en aspectos educativos y desarrollo rural.
14. Buscar el compromiso de las empresas para que asuman algunos costos de los estudiantes para sus prácticas. Las empresas son las directas beneficiarias de los mejores niveles de empleabilidad alcanzados por los estudiantes y egresados de los CFT.
15. Las Asociaciones Apurímac y Wari deben buscar convenios o recursos para asegurar centros de prácticas de calidad oportunas para los estudiantes de los CFT.
16. Los sistemas de seguimiento de los estudiantes deben formalizarse. El Ministerio de Educación tiene una norma al respecto. La Asociación debe gestionar ante la DRE una plaza administrativa enfocada en esta actividad y propiciar que los estudiantes participen como asistentes, para articular la empleabilidad alcanzada de los y las egresadas con las perspectivas laborales de los actuales estudiantes.
17. Para una atención pertinente y focalizada de la población más vulnerable, conviene que los CFT manejen información adecuada, para ello los registros de los postulantes y de los estudiantes deben ser completos y actualizados.
18. El funcionamiento del internado y los comedores precisa que la Asociación busque establecer convenios con gobiernos locales y organizaciones empresariales para que se garantice el funcionamiento de estos servicios. Es importante que se señalen los retornos que estos compromisos representan para los aportantes.



19. En los espacios de reflexión de los docentes de los CFT se debe poner en la agenda las medidas de inclusión, para que se formalicen y resulten más efectivas y equitativas.
20. El tema equidad y el enfoque de género deben ser reforzados para focalizar mejor las medidas inclusivas, según la realidad de cada CFT y su entorno. Un aporte importante para ello es la Guía de Género y Desarrollo para Educación Técnica (2007), elaborada por el Proyecto Binacional Catamayo – Chira, la que debiera ser analizada y aplicada de manera creativa.
21. Cada CFT debe contar con las herramientas metodológicas y tecnológicas necesarias para sistematizar sus experiencias y para que las puedan poner al servicio de otros CFT; de esta manera se incentivará el deseo de la replicabilidad en ellos. En este sentido, se necesita preparar a los equipos para que estén abiertos a compartir sus aprendizajes, aciertos y desaciertos, con otros colegas e instituciones.
22. Existen vacíos en la conceptualización del rol del responsable del Área de Gestión Institucional, sería de gran ayuda para los responsables contar con un manual que permita estructurar su trabajo.
23. La Asociación debe empeñarse en culminar el equipamiento de los CFT y en buscar estrategias para que las obras de infraestructura presten plenamente sus servicios. En los CFT que no se realizaron obras, continuar con los trámites de los expedientes técnicos avanzados para gestionar el compromiso de los gobiernos regionales. Documentar y hacer un seguimiento de la experiencia de Apurímac para que sirva de modelo.
24. Es necesario que promover espacios formales de intercambio entre los CFT que permitan compartir impresiones y brindarse apoyo, de forma de reforzar una identidad de grupo que los anime a continuar independientemente del apoyo interno.

Para el Ministerio de Agricultura

1. Establecer nexos y mecanismos de concertación para impulsar la propuesta del Proyecto REDCENFOR con el Ministerio de Educación, específicamente a nivel de Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva (DESTP). Considerar si la propuesta solo sería para CFT ubicados en zonas rurales del país o se puede transferir al resto de IST. Esto requiere retomar las coordinaciones con el Ministerio de Educación.
2. Es necesario promover la conformación de la red de centros de formación técnica, utilizando tecnologías de la información y comunicación, a fin de promover espacios de



intercambio y consulta. Pero esta red debe tener una perspectiva más amplia, de manera que pueda conectarse con la dinámica y perspectivas del Ministerio de Educación en el campo de la educación superior tecnológica.

3. Articular los procesos instaurados por el Proyecto REDCENFOR con los procesos demandados por la Ley de Educación Superior y su reglamento: adecuación, revalidación, acreditación y certificación de competencias. Consideramos que en este proceso debe realizarse un acompañamiento y asegurarse de instalar capacidades para asegurar su implementación en procesos futuros y considerar, de manera muy importante, los niveles de autonomía que deben alcanzar las Asociaciones para que el modelo de gestión y el modelo educativo se consolide, teniendo en cuenta según las características de los CFT y su articulación con el entorno regional y local.
4. Se debe implementar mecanismos de relacionamiento con el MED y con otras propuestas a fin de que el programa alimente los lineamientos del MED y enriquezca las otras propuestas que se vienen implementando a favor de la educación superior tecnológica. Este espacio también enriquecería al programa.
5. Se debe implementar un sistema comunicacional amplio (Internet, radio, TV, medios impresos) respecto a los avances y logros del programa, de manera que la población, en general, esté sensibilizada y promueva, por propia iniciativa, la implementación del modelo en aquellos lugares donde se cuente con las condiciones para ello.
6. Una de las áreas que ha sido más difícil implementar ha sido el área de Gestión institucional, dado que el personal docente, regularmente no asume el conjunto de responsabilidad que implica esta. La mayor parte de responsables del área, si bien tienen claridad de las funciones, no cuentan con los recursos competencias personales para poder cumplir con su rol. Sería de gran ayuda la elaboración de una guía impresa o digital a modo de lista de chequeo que guíe a los responsables del área para poder ejercer el cargo.
7. Al presente existe un conjunto de procesos que se hallan en riesgo de perderse si es que no se da un acompañamiento de salida, ya sea bajo la modalidad de una ampliación o de una segunda etapa de consolidación.
8. Se recomienda otorgar más tiempo para la identificación de los socios estratégicos del Proyecto, de manera que se intente garantizar la pertinencia de cada una de las dimensiones de intervención, el conocimiento del contexto y la implicación de todos los agentes participantes, como medida previa indispensable para la planificación e implementación.



9. Se considera crucial llevar a cabo, aparte del mapeo de actores implicados, un análisis ahondando en expectativas, intereses, capacidad para trabajar coordinadamente, en aras de asegurar, en todo momento, el compromiso y participación continua en relación a lo esperado y los objetivos planteados.
10. Se considera importante desarrollar instrumentos de medición de logros que potencien la capacidad de verificación de indicadores más allá de la realización de las actividades planificadas. Se precisa de criterios de baremación e indicadores específicos más apropiados para la complejidad de los procesos que se quieren empujar y cambios en los cuales se pretende incidir.
11. El Proyecto debe hacer el esfuerzo para elaborar una guía amigable que permita conducir el proceso de replicabilidad de la propuesta, a fin de ahorrar tiempo en su implementación, en tanto los tiempos políticos siempre son distintos a los tiempos de ejecución de los proyectos.
12. A fin de lograr la conformación de la Red de CFT, el Proyecto debe hacer uso de los recursos tecnológicos y contar con el acompañamiento y monitoreo para establecer una dinámica para compartir experiencias.
13. La trayectoria de los egresados es un factor muy importante en el tema de la replicabilidad, de allí que el Proyecto, eventualmente, debe tratar de implementar los sistemas de seguimiento y acompañamiento a egresados (OFLAP) y establecer mecanismos de difusión.
14. Se debe desarrollar una estrategia que permita que los CFT puedan difundir las buenas prácticas que vienen implementando.
15. Se deben implementar mecanismos para que cada CFT sea capaz de producir información y establecer redes comunicacionales que le permitan tomar decisiones oportunas en función de los cambios del entorno.
16. Elaborar una estrategia institucional para lograr que los gobiernos locales participen de manera continua en la Asociación.
17. Capacitar y acompañar con personal idóneo a los docentes para que elaboren y ejecuten proyectos educativo - productivos rentables y que contribuyan a una mayor empleabilidad de los estudiantes, en aspectos técnicos, empresariales y ético personales.
18. Instaurar el cargo de director ejecutivo y que la directiva de la Asociación le brinde apoyo y participe también, de manera directa, aunque eventual, de los procesos de articulación entre la Asociación y los CFT.
19. Para afianzar el nuevo modelo de gestión, buscar formalizar los procesos de gestión y administrativos de los CFT para que se alcance un manejo transparente, con rendición



de cuentas y con una gestión solvente, horizontal y articulada entre los coordinadores y con el comité ejecutivo y con la Asociación. Organizar espacios de discusión para debatir y viabilizar los cambios y propuestas y lograr un manejo adecuado de los conflictos.

20. Promover espacios de reflexión entre el Proyecto REDCENFOR, las Asociaciones y los CFT para plantear el tema de la transferencia y los mecanismos considerados para garantizar la sostenibilidad de los CFT, en caso que no se extienda el Proyecto.

Para la AECID

1. La AECID podría aprovechar la actual coyuntura política que es favorable a la replicabilidad de la propuesta para transferir lo desarrollado y aprendido a lo largo de la implementación de los CFT para apoyar la consolidación de los procesos iniciados en los CFT mediante asistencia técnica.
2. Es necesario que los proyectos cuenten con un sistema que permita realizar un seguimiento de los cambios introducidos más allá del seguimiento de actividades o presupuestal.
3. Para que este sistema permita medir los cambios es necesario que se parta de una Línea de Base específica de los beneficiarios. Si bien el proyecto REDCENFOR considera un importante número de estudios que permiten realizar un diagnóstico regional, existe un vacío en poder apreciar el nivel de partida de cada centro.
4. Asimismo, debe darse un seguimiento y acompañamiento a las propuestas de replicabilidad a nivel de regiones, como es el caso del proyecto del Gobierno Regional de Apurímac.



18

LECCIONES APRENDIDAS

La articulación es un proceso que requiere estructurar de manera orgánica una multiplicidad de diferencias que caracterizan a nuestro Estado y a nuestra sociedad.

1. El Proyecto REDCENFOR, como modelo de gestión, se basa en la articulación público – privada, convocando la participación directa, en la Asociación, de los gobiernos regionales; sin embargo, se observa que estos, al igual que otras entidades públicas, no están en capacidad de atender a las poblaciones más distanciadas o poco accesibles, por graves carencias de infraestructura vial, de comunicación en general y de procesos histórico sociales fragmentados, reproduciendo un centralismo que afecta las posibilidades de contar con esta instancia de gobierno como un socio eficaz. Se dan, por tanto, grandes disparidades en la atención de los gobiernos regionales respecto a las diferentes subregiones de su jurisdicción. Este centralismo resulta un condicionante importante para la aplicación del modelo de gestión público-privado.
2. Diferencias en la articulación con los gobiernos regionales y los gobiernos locales. La experiencia del Proyecto REDCENFOR indica que los cambios a nivel de gobierno regional, si bien retrasaron las actividades, no afectaron los compromisos asumidos ni impidieron su posterior participación. Con los gobiernos locales, el cambio de autoridades significó el intento de desconocer los compromisos con el Proyecto REDCENFOR y un retroceso respecto a la participación muy activa que se logró con los alcaldes que participaron desde el inicio en el Proyecto. Esto indica que la institucionalización del proceso de descentralización del país se viene dando, en mayor medida, en el nivel de gobierno regional, por ello la continuidad en los procesos y compromisos; en cambio, en los gobiernos locales, la institucionalización sería más débil, manteniéndose, en cierta medida, formas personalistas en el ejercicio de sus funciones. Estas diferencias también representan un impedimento para articular estas dos instancias de gobierno,



- que si bien tienen especificidades importantes, deben buscar formas de trabajo concertadas, particularmente en temas como la educación y particularmente en la FT.
3. La participación de los sectores Agricultura y Educación revela también hondas diferencias. El primero aportó con elementos técnicos y organizativos para las capacitaciones y su involucramiento no fue conflictivo. Respecto a la participación del sector Educación, en el nivel central no se logró su inclusión en el Proyecto REDCENFOR, reflejando incapacidad para el cambio, es decir, escasa flexibilidad para comprometerse con propuestas novedosas como la del Proyecto REDCENFOR para la FT agropecuaria. El sector Educación a nivel regional ha reconocido a los CFT y asignado plazas para nuevos docentes, pero el aporte a nivel técnico pedagógico y de apoyo en las actividades de supervisión y de extensión casi no se ha dado. La percepción que se tiene de este sector es que solo se preocupa de la normatividad, la que crece y se impone de manera vertical, sin considerar las diferencias y complejidades de la realidad. Desde la experiencia del Proyecto, este sector se constituyó en una traba para el cambio, lo que incide y se refleja también en el comportamiento de los docentes, particularmente de la plana directiva, los que consideran una amenaza cambiar sus formas de ejercer autoridad y de conducir los procesos pedagógicos y productivos en los CFT.
 4. Existen dificultades para articular lo productivo con lo educativo en todos los niveles; en los sectores públicos, Agricultura y Educación no coordinan sus actividades en torno a la FT orientada a las carreras agropecuarias. Esto repercute en los CFT, en tanto los docentes presentan también serias limitaciones para elaborar y ejecutar proyectos con este doble propósito. Los docentes de los CFT ingenieros no se pueden desempeñar del todo como pedagogos, porque no fueron formados como tales y, por haber dejado de lado el ejercicio de su profesión, no están actualizados en ella, lo que ha incidido en su desprofesionalización y, por tanto, en limitaciones para sustentar un proceso de cambios que articula lo productivo y lo educativo, adecuado a las demandas del entorno productivo y en constante actualización, para constituirse en un aporte sustancial a una FT de calidad para los estudiantes. Esta desarticulación entre lo productivo y lo educativo lleva a considerar que no solo la capacitación docente puede dar una respuesta a esta limitación, sino que la FT requiere procesos de articulación a nivel de sectores del gobierno central, de los gobiernos regionales y locales y contar con la participación y el compromiso de la diversidad de actores e instituciones educativas (universidades, centros de investigación, entre otras) y productivas (gremios de empresarios, entidades



especializadas en investigación y capacitación en temas agropecuarios), como es la propuesta del Proyecto REDCENFOR.

5. La desvinculación del sector Educación y de sus instituciones de los demás sectores y de la realidad circundante limita sus posibilidades de adecuarse y menos adelantarse a los cambios, particularmente a los que se dan en las actividades agropecuarias y agroindustriales. La magnitud y profundidad de los cambios requieren de un proceso de mediano alcance para que se logre articular el conjunto de sectores públicos que tienen que ver con el desarrollo humano, económico y social vinculado a la población rural.
6. La población beneficiaria, los estudiantes, tiende a ser definida por sus carencias y limitaciones. Conviene reorientar esta perspectiva para que se pueda recoger y valorar lo poco o lo mucho que hayan desarrollado. Particularmente en los estudiantes de los CFT, por proceder la mayoría de familias campesinas, mantienen una fuerte vinculación con la tierra y con el conjunto de actividades agropecuarias. Esto es un valor que si bien suele ser reconocido, debiera ser asumido y utilizado en los procesos educativos. Ello no solo contribuirá a mejorar los aprendizajes, sino también a su autoestima y a propiciar relaciones más equitativas en los procesos de formación y de inserción laboral.
7. Los CFT constituyen microcosmos que deben ser conocidos, analizados y considerados en su especificidad, para elaborar estrategias de intervención y de comunicación que faciliten los procesos de cambio, construyendo relaciones horizontales en las que la reflexión y el diálogo constituyan los mecanismos de articulación que permitan alcanzar metas que sean asumidas como metas comunes.
8. Los temas género y medio ambiente son tomados como elementos que se presentan y manejan de manera "natural" u ocasional en los procesos; por tanto, no se siente la necesidad por establecer estrategias claras y específicas para su inclusión y manejo. Estas limitaciones indican que existe la tendencia a considerar estos temas más en el discurso que en la práctica cotidiana o de manera tangencial (componente transversal en los proyectos), por lo que se requiere capacitar y/o promover la reflexión sobre estos en los equipos docentes, técnicos, funcionarios y empresarios, vinculándolos a la equidad, al desarrollo sostenible y la responsabilidad social en función de la realidad circundante.



9. A partir del análisis de la ejecución del Proyecto encontramos que el modelo tiende a funcionar mejor en los siguientes casos:
- Con grupos de docentes nuevos.
 - En ámbitos donde existe una importante demanda de técnicos agropecuarios por la presencia de empresas agrícola y agroindustriales.
 - En CFT ubicados en lugares estratégicos por su visibilidad y accesibilidad.
 - Cuando una parte importante de los miembros de la Asociación residen en la jurisdicción o tienen facilidad para mantener un contacto periódico con los miembros del Comité Ejecutivo.
 - Es muy difícil conjugar la figura del gerente o Director Ejecutivo con la de un Director Empoderado, de allí la necesidad de un estudio previo del tipo de relaciones funcionales y sociales en los IST o CFT.
 - Con grupos que tengan flexibilidad cognitiva para aceptar cambios y nuevos retos.
 - Los cambios deben ser progresivos, especialmente en lo concerniente a los proyectos productivos. Muchas veces los compromisos o deudas de los proyectos pasan de un año al otro, por ello, antes de pasar a una cuenta unificada, es necesario explicitar los alcances y dar un periodo de gracia para que se puedan cerrar las deudas anteriores.
 - En CFT con potencial de desarrollo local.
 - En CFT que no están posicionados localmente por sus carreras de servicios, ya que ello podría motivar conflictos con la comunidad, si estas son eliminadas o suspendidas para privilegiar las carreras Agropecuarias. La oposición puede darse, tanto en el plano externo, como interno, por parte de los y las docentes que podrían quedar fuera por el cierre de carreras.
 - El sistema de los Módulos Ocupacionales que tienen los CETPRO se adapta de mejor manera al sistema de Carrera Técnicas Profesionales de los IEST. Dada su flexibilidad para adecuar a la oferta pedagógica con las demandas laborales en el ámbito local y regional. Su dinámica le brinda mayores facilidades a los y las estudiantes para poder trabajar y estudiar en simultáneo.

