

FUNDACIÓN PROMOCIÓN SOCIAL DE LA CULTURA

Informe de Evaluación Final

Programa CAM-40/2006

Mejora de las condiciones económicas y la generación de ingresos de mujeres en desventaja de La Paz y El Alto a través de la capacitación profesional



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN	4
1.1.	Antecedentes y objetivo de la evaluación	4
1.2.	Metodología empleada en la evaluación	5
1.3.	Condicionantes y límites del estudio realizado	7
1.4.	Estructura de la documentación analizada	7
1.5.	Presentación del equipo de trabajo	8
2.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	9
3.	DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	11
3.1	Caracterización	11
3.2	Modificaciones.....	11
3.3	Fechas relevantes y Financiación.	11
3.4	Resumen de la actuación	12
3.5	Evaluación de la actuación	12
4.	ANÁLISIS DE PROCESO: DISEÑO DE LA POLÍTICA DE COOPERACIÓN DE LA ONGD Y PROCESO DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO EN EL PAÍS.	14
4.1.	Antecedentes de la intervención en Bolivia: FPSC. Objetivos de la intervención de FPSC en Bolivia/ Plan estratégico	14
4.2.	Antecedentes del programa	14
4.3.	Formulación	16
4.4.	Ejecución de la intervención: Proceso de ejecución y gestión	18
4.5.	Gestión.....	20
4.6.	Seguimiento.....	22
5.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	24
5.1	Características generales del país de intervención: Bolivia	24
5.2	Sectores de intervención: Género, Educación Superior y acceso al empleo.....	27
6.	ANÁLISIS DE OBJETIVOS: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN OBJETO DE ESTUDIO	32
6.1	Pertinencia.....	32
6.2	Eficacia	35
6.3	Eficiencia	46
6.4	Impacto	49
6.5	Sostenibilidad	54
7.	CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN	58
8.	LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	64
9.	ANEXOS	70
	Anexo 1. Listado de Fuentes de Verificación del Proyecto y revisadas para la evaluación.....	71
	Anexo 2. Agenda	73
	Anexo 3. Cuestionarios por informante	74
	Anexo 4. Tabla de Criterios.....	98

1. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN

1.1. Antecedentes y objetivo de la evaluación

El Objeto de Evaluación es el programa "Mejora de las condiciones económicas y la generación de ingresos de mujeres en desventaja de La Paz y El Alto a través de la capacitación profesional" (40/2006) que está llevando a cabo la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC) con la cofinanciación de la Comunidad de Madrid. Mediante la presente evaluación se da cumplimiento a la normativa recogida en la Orden 1308/2005, de 27 de junio, de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid -modificada parcialmente por la Orden 54/2006, de 24 de Abril de la Consejería de Inmigración-, en la que se establece la obligatoriedad de realizar dicha evaluación en los Programas de Desarrollo financiados por la Comunidad de Madrid.

Según los Términos de Referencia elaborados por Fundación Promoción Social de la Cultura los objetivos generales de la evaluación son:

- Valorar la pertinencia de la intervención y la de sus objetivos en relación con los problemas identificados en el Programa, de acuerdo a las estrategias y prioridades sectoriales expuestas en el Plan General de la Cooperación de la Comunidad de Madrid 2005-2008 la Declaración de París de 2005 sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.
- Valorar el diseño y la ejecución de la intervención. La coherencia entre los resultados previstos y la consecución y alcance de los objetivos.
- Valorar las actividades realizadas, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.
- Realizar un análisis del impacto previsible de la estrategia desarrollada con la intervención.

Para adecuarse a estos objetivos, el análisis efectuado contiene 3 perspectivas de análisis:

- Perspectiva de proceso: la evaluación del diseño de la política de cooperación de la ONGD en el país centrada principalmente en dos aspectos: el marco de planificación y organización y ejecución de la intervención. Además la evaluación del proceso de implementación y gestión de los proyectos examinando, entre otros aspectos, la estructura operativa de la ONG en el país.
- Perspectiva de contexto: la evaluación del entorno político, social y económico en el que se inscribe la intervención y cómo ésta se relaciona con dicho entorno.
- Perspectiva de objetivos: Por último, la evaluación de resultados y objetivos alcanzados con la actuación.

A partir de este análisis, y tal cómo se indicaba en la oferta técnica presentada por la consultora encargada de la evaluación, AIDEAS NETTHINKING, el equipo evaluador ha procedido a identificar las principales fortalezas y debilidades de la intervención y a ofrecer recomendaciones que sirvan para mejorar futuras actuaciones, orientadas principalmente al diseño estratégico, a la gestión operativa, a los instrumentos empleados y a los resultados obtenidos, en cada una de las acciones evaluadas.

En cuanto al uso y expectativas de la evaluación, ésta debe satisfacer las necesidades de información de las contrapartes locales y de FPSC, para realizar una valoración conjunta del Programa de cara a extraer lecciones aprendidas y tomar medidas correctoras a ser introducidas en la gestión de futuras intervenciones. En concreto, la ONG espera obtener recomendaciones respecto a elementos clave de la intervención de la ONGD, referentes tanto a su diseño y planificación como a su gestión y ejecución. Igualmente, debe permitir a la Comunidad de Madrid comprobar en qué medida se han cumplido las metas finales propuestas y conocer el funcionamiento general del Programa como herramienta general de cofinanciación con ONGD.

1.2. Metodología empleada en la evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia elaborados por FPSC, el estudio presentado comprende tres principales áreas de análisis referidas exclusivamente al periodo evaluado, diferenciando los siguientes niveles de información:

- Diseño de la intervención. Se ha evaluado el diseño del Programa en su conjunto, considerando la coherencia y la pertinencia de sus objetivos y de las acciones que lo integran.
- Gestión de la intervención. Se ha analizado la estructura institucional- planificación, coordinación entre actores, gestión, adecuación de los medios humanos y técnicos, participación efectiva de los distintos actores, etc. Se ha valorado cómo se ha adaptado el programa a los cambios habidos durante la ejecución.
- Evaluación de resultados. Se ha evaluado en qué medida las actuaciones han alcanzado sus resultados y sus objetivos. Además se ha pretendido determinar la previsión de los impactos, expresándolos en términos de amplitud y sostenibilidad, y el grado de implicación de las instituciones nacionales, locales y de las comunidades donde se han situado las actuaciones. Se han incluido conclusiones y recomendaciones útiles para el futuro.

1.2.1. Esquema de trabajo

La Evaluación técnica se ha realizado en **tres fases**:

- I. Trabajo de Gabinete (25 de febrero al 11 de marzo de 2010).
- II. Trabajo de Campo (12 al 22 de marzo de 2010).
- III. Preparación del Informe Final (6 de abril- 18 de mayo de 2010).

FASE I. El **trabajo de gabinete** ha tenido dos objetivos:

- Análisis pormenorizado de la documentación disponible sobre cada uno de los componentes objeto de la Evaluación. En esta etapa se ha reunido y estudiado en detalle toda la documentación disponible en la sede de FPSC sobre el proceso de identificación y formulación del proyecto, los documentos indicadores de su evolución y posibles desviaciones y modificaciones. Además, se ha complementado, con entrevistas al personal técnico de FPSC encargado del seguimiento y a otros informantes clave, como el Director de la ONGD. Del mismo modo, se ha recolectó información secundaria relacionada con temas administrativos, actividades, presupuestos, recursos humanos, etc.
- Elaboración del Plan de Trabajo definitivo de la evaluación. Tras la validación de la metodología, el análisis de la documentación disponible del Programa, la identificación de los puntos clave de la evaluación y el diseño de la matriz de evaluación, se elaboró el Plan de Trabajo definitivo y una agenda tentativa de la visita de evaluación.

El trabajo de gabinete dio como resultado la elaboración de los instrumentos de la evaluación (matriz de evaluación), el diseño de la metodología a emplear (detección de informantes clave, tipo método para la recogida de datos, plan de trabajo y agenda) y de los cuestionarios orientados a cada uno de los informantes clave detectados (Ver Anexo. 3 y 4).

FASE II: **Trabajo de campo**. Previo desplazamiento a La Paz (Bolivia), en esta fase se han realizado las actividades incluidas en el plan de trabajo cumpliendo con lo indicado en la matriz de evaluación. Entre otras se han realizado las siguientes tareas:

- Desplazamiento a Bolivia para visitar las acciones del Programa objeto de evaluación.

- Búsqueda de fuentes de verificación de los indicadores seleccionados, herramientas y sistemas de recolección de datos.
- Recogida de la documentación necesaria para el análisis de indicadores en dos niveles: el correspondiente al grado de ejecución y el de impacto del proyecto.
- Entrevistas semiestructuradas con los agentes involucrados en el Programa y beneficiarios
- Visitas a las instalaciones del CEFIM y a instituciones colaboradoras
- Análisis cuantitativo y cualitativo de la información obtenida en previsión de la necesidad de reincidir en algunas de las tareas realizadas.
- Reunión de devolución de resultados preliminares de la evaluación obtenidos en esta fase del trabajo con la contraparte.

A continuación se detallan las entrevistas mantenidas y las visitas realizadas:

General

- Entrevista con el Coordinador del Programa y Representante de FSCP en Bolivia.
- Revisión de Fuentes de Verificación y Documentación en las nuevas instalaciones del CEFIM.

Entrevistas

- Entrevista con la Dirección Administrativa del proyecto y Representante APROCS.
- Entrevista con la ex Directora Local del Proyecto
- Entrevista con la Directora General del CEFIM y actual Directora Local del Proyecto.
- Entrevista con el Director de AYNI
- Entrevista con la Directora Académica del CEFIM
- Entrevista con la Administradora del CEFIM
- Entrevista con la Orientadora Laboral del CEFIM
- Entrevista con la Secretaria Académica del CEFIM
- Entrevista grupal con representación de los profesores del CEFIM
- Asistencia a una reunión del Comité de Ejecución del Proyecto
- Entrevistas grupales con representaciones de alumnas de las carreras de SHG y AGP, alumnas del Bachillerato de Adultos y alumnas del curso de Cocina.

Visitas

- Visita a las antiguas instalaciones del CEFIM
- Visita y trabajo en las nuevas instalaciones del CEFIM.
- Visita Jardín CEAMI. Entrevista con directora, alumna en prácticas y ex alumna contratada
- Visita Kinder Montealto. Entrevista directora y alumna en prácticas y ex alumna contratada
- Visita Hogar San Ramón. Entrevista directora y ex alumna contratada
- Visita Hotel Ritz. Director hotel, alumna en prácticas y ex alumna contratada

FASE III: Síntesis, análisis, reexamen e Informe de Evaluación Intermedia. En la última fase del proceso de evaluación, se ha elaborado un primer borrador informe de evaluación presentado a los responsables del seguimiento de la evaluación del Programa en FPSC y, por mediación de éstos, a su contraparte en Bolivia, con el objeto de contrastar la información y recibir las observaciones oportunas. Posteriormente, dentro de un proceso de retroalimentación, se han analizado y estudiado las observaciones realizadas, incorporándolas al informe siempre que se ha estimado oportuno, y elaborando los productos definitivos de la evaluación. El Informe Final de Evaluación se ha elaborado de acuerdo con los procedimientos y el esquema de índice que se consensuó entre el equipo evaluador de AIDEAS y los interlocutores designados por FPSC en base al plan de trabajo definitivo.

1.2.2. Métodos para la recogida de datos

Los métodos que se han puesto en práctica para la recogida de datos durante el trabajo de campo han sido idénticos en todas las acciones. Se han utilizado, fundamentalmente métodos simplificados por su mayor flexibilidad y por su eficiencia, analizada desde una perspectiva temporal. Adicionalmente a estas virtudes, se ha considerado que estos métodos eran los más apropiados porque propiciaban un contacto directo con los involucrados, estimulaban la generación de nuevas ideas y posibilitaban el que los mismos participantes pudieran verificar la información que se iba recopilando. Uno de los mayores riesgos que se asume con este tipo de métodos es la posible parcialidad de los participantes si no se consigue configurar una muestra lo suficientemente representativa de todos los grupos interesados o afectados por el componente.

Los métodos finalmente elegidos fueron los siguientes:

- Entrevistas con informantes clave
- Entrevistas de grupo
- Visitas y Observación directa

1.3. Condicionantes y límites del estudio realizado

No se han encontrado grandes condicionantes que hayan limitado el alcance de la evaluación propuesta. En la realización de esta evaluación la institución ha puesto a disposición del equipo consultor toda la información solicitada y han colaborado en todo lo requerido.

Mencionar sin embargo, dado el tipo de intervención, el país, y las circunstancias de la evaluación dos observaciones al respecto del alcance de la evaluación.

- 1) No se han encontrado datos oficiales actualizados disponibles para contextualizar los sectores de intervención del proyecto en la realidad boliviana, situación de las mujeres urbanas y periurbanas y su acceso a la educación, así como para analizar los avances de las políticas públicas en estos sectores y la aportación del proyecto a estos logros.
- 2) Dado que la visita de evaluación se ha realizado un mes después del fin del proyecto, el análisis de los impactos y sostenibilidad del proyecto es limitado, ya que se considera que no ha pasado el tiempo necesario para observar todos los impactos reales del proyecto y en todas sus dimensiones, y analizar con rigurosidad las posibilidades de sostenibilidad de las acciones puestas en marcha. Por lo tanto, se ha tomado la perspectiva de lo previsible para el análisis de estos dos criterios.

1.4. Estructura de la documentación analizada

Si bien en el Anexo 1. se incluye una lista completa de todas las Fuentes de Verificación utilizadas y revisadas para la elaboración del presente informe, a continuación se especifica la documentación principal utilizada..

1. Documentación de organizaciones
 - Documentos estratégicos FPSC (estrategia país y sectorial).
 - Plan Estratégico 2009-2012 y Plan País
 - Documentos estratégicos APROCS/ AYNI
 - Memoria de Actividades FPSC
 - Memoria 2008
 - Memoria 2009
 - Memoria de Actividades APROCS/ AYNI
2. Documentación del proyecto

- Convenios institucionales
 - FSCP y APROCS
 - APROCS y AYN
 - Diagnóstico de identificación (documentos, árbol de problemas/soluciones, análisis de alternativas, etc)
 - Datos de situación educativa en Bolivia (actualizado a octubre 2005)
 - Datos de la situación de la mujer en Bolivia (Pobreza, educación, trabajo)
 - Estudio de mercado para la elección de las especialidades
 - Diseño arquitectónico del centro
 - Mapa de Bolivia y fotografías de la identificación
 - Formulario de Identificación presentado a CAM
 - Formulario de reformulación aprobado por CAM
 - Matriz de planificación del proyecto
 - Presupuesto desglosado
 - Informes de seguimiento presentados a CAM y Anexos de los informes semestrales
 - Documentación de Modificaciones
 - Carta evaluación y solicitud de ampliación incorporación del nuevo socio y Respuesta de la CAM
 - Informe Final (Borrador)
 - Fuentes de verificación previstas en la matriz de planificación
 - Documentación de otros actores en el proyecto
 - Material relativo a la difusión del proyecto
3. Documentación externa
- Plan Nacional de Desarrollo Bolivia
 - Informe de Desarrollo Humano 2009, PNUD
 - Estrategia País 2007-2010 Comisión Europea
 - Guía del Mundo 2007
 - Estadísticas del Instituto Nacional del Estadística de Bolivia
 - Silvia Salinas Mulder, María Dolores Castro y Susana Zuazo Arana, "Análisis de los cambios en la equidad de género en Bolivia en el período 2004 – 2009"
 - Juan Carlos Urenda Diaz: "El modelo económico boliviano en la nueva CPE"
 - Kathleen Lizárraga Zamora , "Educación Técnica en Bolivia: Efectos sobre los ingresos"

1.5. Presentación del equipo de trabajo

El equipo evaluador ha estado compuesto por una consultora para la evaluación del Programa, apoyada en Madrid por el coordinador de la evaluación, que ha sido interlocutor permanente de FPSC, junto con la consultora principal, y que también ha sido el responsable del control de calidad, realizando una supervisión del trabajo en términos de adecuación metodológica y en sus aspectos formales.

La consultora ha tenido una dedicación exclusiva durante la ejecución del contrato, ajustándose a las directrices de FPSC: ha realizado el Análisis Previo / Estudio de Gabinete y ha asistido a las reuniones previstas con los interlocutores designados por FPSC y con terceros; se desplazó al terreno para la obtención de la información necesaria y la verificación de los indicadores, y por último, ha elaborado el informe de evaluación final del Programa, en los términos mencionados anteriormente. Durante todo el período de realización del estudio, la evaluadora ha contado con el apoyo técnico y logístico necesario desde la sede de AIDEAS.

2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para la realización de la presente evaluación, se han tomado como guía los criterios de evaluación y factores de desarrollo generalmente aceptados para la realización de evaluaciones de impacto. Al respecto, se han asumido las definiciones y el alcance de los criterios de evaluación que propone la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española, ampliados con las recomendaciones sobre evaluación que recoge la Guía de Evaluación de Proyectos de EuropeAid y el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, para ser incorporados a nuestra metodología de evaluación. Específicamente, por tratarse de una evaluación final, se ha hecho un mayor énfasis en los aspectos referentes a la eficacia, la viabilidad/sostenibilidad y el impacto.

Los criterios son los siguientes:

- **Pertinencia:** adecuación de los resultados y los objetivos de las intervenciones al contexto en el que se realiza. Para su análisis será preciso considerar: i) los problemas y las necesidades de los beneficiarios; ii) las políticas de desarrollo nacionales, regionales o locales en el sector sobre el que se interviene, iii) la existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, de la cooperación descentralizada o de otros donantes, iv) la política (objetivos y prioridades) de cooperación para el desarrollo del donante, v) las capacidades técnicas y financieras con las que se cuenta.
- **Eficacia:** medida del alcance del objetivo y los resultados de la actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos. Dentro de este criterio se analizará también la Cobertura: considerando en qué medida la población meta ha formado parte de la población beneficiaria del Programa (tasa de cobertura), en qué medida hay un impacto diferencial en posibles sub-grupos de beneficiarios (sesgo de cobertura) y qué condiciones de accesibilidad tienen que afrontar los beneficiarios para llegar a serlo.
- **Eficiencia:** medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen. Búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, temporales, materiales, técnicos y humanos para maximizar los resultados.
- **Impacto:** efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Es un concepto mucho más amplio que el de eficacia, ya que: i) no se limita al estudio del alcance de los efectivos previstos; ii) no se circunscribe al análisis de los efectos deseados; y iii) no se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población beneficiaria.
- **Viabilidad/Sostenibilidad:** grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa.

La evaluación ha analizado de igual manera los “factores de desarrollo” que constituyen el contexto en el que se realizan las intervenciones, y que han podido modificarse durante la ejecución del Programa respecto al momento en que se diseñó, condicionando las conclusiones del análisis de los criterios de evaluación descritos. En el análisis de los Factores de Desarrollo también se han tomado en consideración los que son admitidos habitualmente, y en especialmente los que se adecuan a las características de la intervención:

- Políticas de apoyo
- Capacidad Institucional
- Aspectos socioculturales
- Enfoque de género
- Factores económicos y financieros

Para analizar estos criterios y factores de desarrollo se han empleado herramientas diseñadas ad hoc durante la fase de estudio de gabinete, que han permitido obtener la información de la evolución del proyecto de la forma más fiable posible. En esta fase, se vinculó cada uno de los criterios con indicadores, fuentes de verificación y herramientas, estableciendo una lista de control con las preguntas clave a realizar por cada criterio, los indicadores que debían darles respuesta, las fuentes de verificación donde se encuentran y las herramientas oportunas para extraerlos. Se han utilizado las preguntas clave relacionadas con los criterios de evaluación que FPSC definió en los TdR, incluyéndose en una matriz de evaluación y complementándolas con algunas preguntas adicionales. A raíz de la elaboración de la matriz de evaluación con las preguntas, dimensiones, indicadores y fuentes de verificación se elaboraron cuestionarios para cada uno de los actores implicados en la ejecución del proyecto y que se incorporan como anexo de este informe.

3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Caracterización

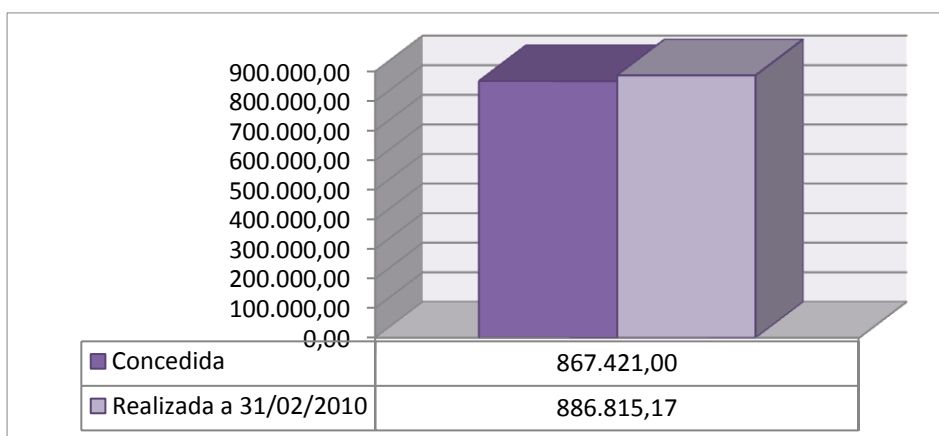
Nombre del Proyecto:	"Mejora de las condiciones económicas y la generación de ingresos de mujeres en desventaja de La Paz y El Alto a través de la capacitación profesional"		
Código del proyecto:	40/2006		
Socios locales:	AYNI, APPROCS		
Localización:	Departamento de La Paz, Bolivia		
Presupuesto	1.202.621,00 €		
Duración	36 meses		
Sector de actividad:	Sector: 110 Educación Subsector: 11120 Servicios e instalaciones educativas y formación		
Colectivo Beneficiario:	Mujeres de escasos recursos residentes en ciudad de La Paz y El Alto		
Nº Beneficiarios Directos:	1.000	Nº Beneficiarios Indirectos:	5.000

3.2 Modificaciones

SUSTANCIALES	-Inclusión de la Asociación AYNI como socio local para fortalecer la gestión administrativa del proyecto. -Modificaciones Presupuestarias propuestas en el informe de línea de base que afectaban a la subvención
NO SUSTANCIALES	-Ejecución de actividades no previstas en las formulación

3.3 Fechas relevantes y Financiación.

Fecha de Inicio Prevista	01 de Abril de 2007	Fecha de Inicio Real	1 de Febrero de 2007
Fecha de Finalización Prevista	31 de Marzo de 2010	Fecha de Finalización Real	31 de Enero de 2010
Fecha Presentación 1^{er} Informe de Seguimiento	28 de Marzo de 2008	Fecha Presentación 2º Informe de Seguimiento	20 de Marzo de 2009



3.4 Resumen de la actuación

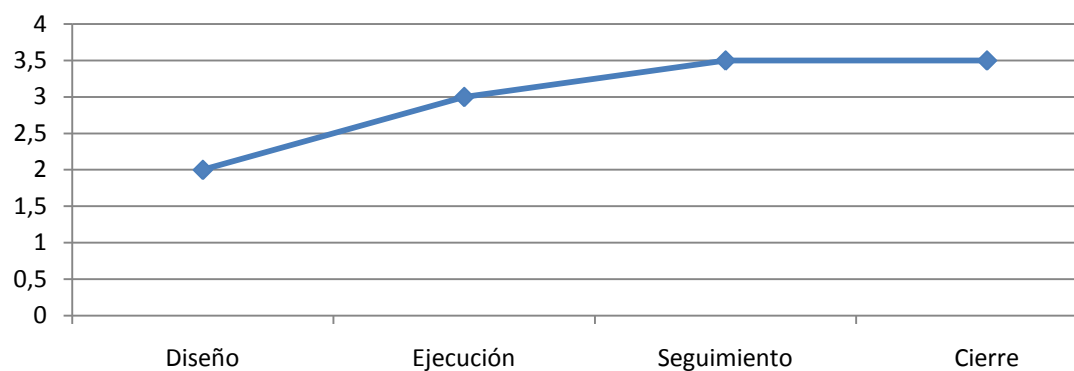
El objetivo del programa ha sido el mejoramiento del acceso a la formación técnica y al mercado laboral para mujeres de escasos recursos residentes en la ciudad de La Paz y El Alto y zonas aledañas mediante el apoyo al CEFIM, Centro de Formación Integral de la Mujer, que venía trabajando desde hacía 20 años en la formación de la mujer de escasos recursos. Para conseguirlo se diseñaron dos líneas de acción. 1) La construcción de una nueva sede para el CEFIM, contribuyendo así la calidad educativa del centro mediante el mejoramiento de las instalaciones y el aumento del nº de alumnas que puede acceder al nuevo centro. Además se han aumentado el grado académico de los estudios impartidos, consiguiendo la certificación de Técnico Medio para dos nuevas carreras. Por otro lado, el proyecto previó junto con la construcción de un nuevo centro con una oferta educativa mejorada, en cuanto a calidad y cantidad, el fortalecimiento institucional del CEFIM creando las capacidades necesarias en su plantilla para que pueda gestionar este nuevo centro y respaldar las mejoras educativas introducidas.

3.5 Evaluación de la actuación

Análisis de la intervención	
Diseño	2
Ejecución	3
Seguimiento	3,5
Cierre	3,5

Nota: 4 = muy buena; 3 = buena; 2 = problemas; 1= serias deficiencias

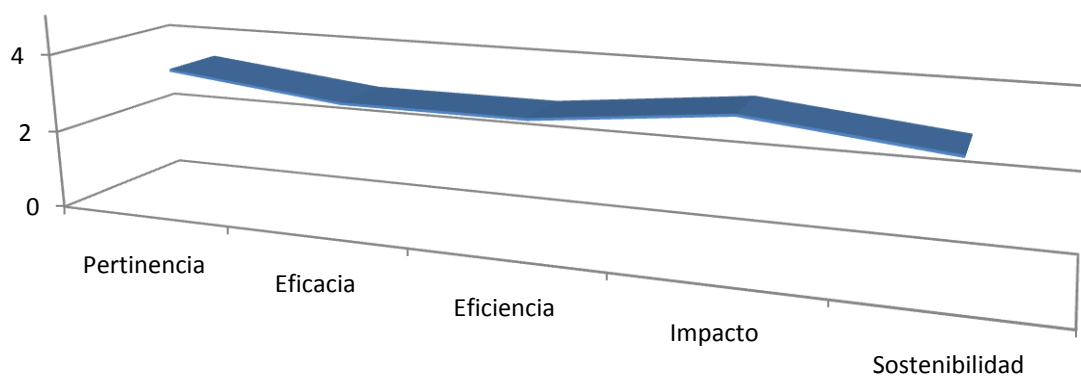
Análisis de la intervención



Evaluación de la intervención	
Pertinencia	3,5
Eficacia	3
Eficiencia	3
Impacto	3,5
Sostenibilidad	3

Nota: 4 = muy buena; 3 = buena; 2 = problemas; 1= serias deficiencias

Evaluación de la Intervención



4. ANÁLISIS DE PROCESO: DISEÑO DE LA POLÍTICA DE COOPERACIÓN DE LA ONGD Y PROCESO DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO EN EL PAÍS.

4.1. Antecedentes de la intervención en Bolivia: FPSC. Objetivos de la intervención de FPSC en Bolivia/ Plan estratégico

La actividad de FPSC en Bolivia se inicia en el año 2003, en el sector de la Salud y la Seguridad Alimentaria, con la ejecución del proyecto "Mejora de la salud básica y fortalecimiento de las capacidades productivas de las comunidades rurales del Municipio de Mecapaca", cofinanciado por la Comunidad Autónoma de Madrid y que continuó con una segunda fase en el año 2004 (presupuesto total 372.938€). Se inicia en este momento la relación de colaboración institucional con APROCS y AYNI, contrapartes de ambos proyectos y futuros socios estratégicos en el programa evaluado. La primera fase consistió en la capacitación y dotación de insumos para la crianza de cuyes a familias del municipio de Mecapaca con el objetivo de que la cría de estos animales menores les proporcionara por un lado, una mejora en la dieta alimenticia con el aumento de la ingesta proteínica y, por otro lado, la mejora de los ingresos familiares mediante la venta de los excedentes. La segunda fase, si bien compartía los mismos objetivos, apoyó a productores agrícolas en su actividad mediante la introducción de carpas solares y en el proceso de comercialización de sus productos y se extendió a varios municipios del altiplano boliviano. Ambos proyectos se desarrollaron sin incidencias y cumplieron los objetivos propuestos.

El proyecto "Mejora de las condiciones económicas y la generación de ingresos de mujeres en desventaja de La Paz y El Alto a través de la capacitación profesional" supone un cambio de orientación en la estrategia institucional que hasta entonces había guiado el trabajo de FPSC en Bolivia, que obedece a una redefinición de los esfuerzos e intereses en el país, que se plasma en el Plan Estratégico 2005-2008. Éstos se dirigen ahora a *aumentar las capacidades humanas a través de la educación, a través de acciones de formación profesional dirigidas preferentemente a la mujer de escasos recursos, para facilitar su acceso al empleo remunerado o al autoempleo*. Es en esta estrategia institucional en la que se encuadra el proyecto evaluado, primera iniciativa de FPSC en el sector educativo en Bolivia y con el CEFIM.

4.2. Antecedentes del programa

La actividad de FPSC en Bolivia se inicia con estos dos proyectos y con APROCS y AYNI como contrapartes locales. Existe una relación muy estrecha entre ambas instituciones ya que la fundación de AYNI deriva de la consolidación institucional de APROCS. APROCS fue fundada en 1980 como una asociación sin fines de lucro teniendo como principal fin la *formación integral de todas las personas, sin distinción alguna*, principalmente orientada a dos sectores, el desarrollo rural y la promoción de la educación con orientación en género. Para llevar a cabo su objetivo, impulsa la creación del Centro de Desarrollo Regional Río Abajo (cursos de capacitación agrícola y asistencia técnica, producción y cultivos experimentales) y del CEFIM (Centro para la Formación Integral de la Mujer), con el objetivo de impulsar la capacitación profesional de la mujer de escasos recursos, en el año 1989. Dos años antes, en 1987 APROCS da inicio a su trabajo ligado específicamente a fondos provenientes de la cooperación al desarrollo, aumentando su actividad en los años posteriores gracias a la profusión de la cooperación internacional en el país, lo que causó una sobrecarga en su actividad y cierta incapacidad para gestionar todos los proyectos con financiación. Es así como AYNI se funda en 1998 para poder absorber la ejecución de estos proyectos, conformándose como el brazo ejecutor de los proyectos de desarrollo sostenible (ámbito rural y urbano) otorgados a APROCS, que se mantiene como órgano gestor. AYNI se legaliza en el año 2000 con el objetivo de *generar procesos de desarrollo y crecimiento en comunidades indígenas rurales para conseguir modelos integrales y sostenibles con equidad de género*. Se constituye así un binomio entre las dos entidades que colaboran conjuntamente en el

desarrollo de proyectos, entre ellos, los ejecutados con FPSC. APROCS, por su parte, mantiene el trabajo en el sector educativo mientras que AYNI se especializa en proyectos de satisfacción de necesidades básicas e iniciativas productivas.

El CEFIM se constituye ligado al trabajo educativo de APROCS y a la actividad del Opus Dei en Bolivia. De hecho, la primera sede del CEFIM se levanta en el centro cultural Thaki, construido con fondos del ICU (Instituto per la Cooperazione Universitaria) y la CE, en las instalaciones del Opus Dei en un barrio de la capital boliviana. En sus inicios la actividad del CEFIM se centró en cursos de alfabetización dirigidos fundamentalmente a empleadas del hogar y cursos cortos de cocina e industria alimentaria, pollería (manufactura de polleras), corte y confección y tejidos. Se pretendía capacitar a la mujer de escasos recursos, no solo desde una perspectiva profesional sino también humana, para lo que era necesario, en muchas ocasiones, comenzar desde los cursos de alfabetización ya que muchas de ellas eran analfabetas o analfabetas funcionales. En 1996 se introduce el Bachillerato Acelerado de Adultos (BAA) y en el año 2002 se produce el primer salto cualitativo del centro al poner en marcha las carreras de Asistencia en Servicio de Hospitalidad, Servicios de Asistencia Pediátrica y Geriátrica, y cursos profesionales de Cocina e Industria Alimentaria gracias al apoyo recibido por EDA-ODT, una ong australiana. Si bien el colectivo al que se dirigen sigue siendo mujeres de escasos recursos, estos nuevos estudios posibilitaban una salida laboral rápida para mujeres jóvenes con la escuela secundaria finalizada. Tras su término, las estudiantes se graduaban con la certificación de mano de obra cualificada.

Con la ampliación de la oferta académica, la demanda de alumnas empieza a crecer, los espacios no son suficientes por lo que tienen que ampliarse los horarios lectivos, y se plantea que la gestión del centro se profesionalice y deje de funcionar de manera tan familiar como lo venía haciendo, para poder dar una respuesta de calidad a las necesidades de sus estudiantes. De esta manera, surge la necesidad de ampliar las instalaciones a la vez que se profesionaliza la gestión del centro y se consolida la oferta educativa. Sin embargo, el primer inconveniente surge ante la imposibilidad de ampliar el edificio que albergaba la sede del CEFIM, ya que el inmueble no se podía reformar y no se consiguió la compra de solares aledaños para la construcción de nuevas instalaciones que completasen la estructura existente. Ante esta situación se plantea la adquisición o construcción de un nuevo edificio. Es entonces cuando se plantea la ejecución de un proyecto que albergue tanto la ampliación de las instalaciones del CEFIM, el mejoramiento de oferta educativa a través de la certificación del grado de técnico medio para los estudios de Asistencia Geriátrica y Pediátrica (AGP) y Servicios de Hotelería y Gastronomía (SHG) y mejorar la visibilidad y el fortalecimiento institucional del CEFIM. En estos términos se presenta la propuesta a FSCP que ya había colaborado anteriormente con APROCS, en proyectos, como hemos visto, que aunque no se relacionan con el sector de intervención del programa evaluado, sector educativo, habían sido financiados por la Comunidad de Madrid, ejecutándose de manera exitosa.

Durante toda la vida del CEFIM, el centro ha dependido jurídicamente de APROCS. Sin embargo, una vez que se inicia el proyecto, y atendiendo a ciertos temores de que el recién avenido gobierno de Evo Morales, en Enero de 2006, estatalizara algunos patrimonios provenientes de la cooperación internacional, se decide que el CEFIM pase a depender de AYNI, una ONG mucho más pequeña sin ningún patrimonio asociado, pero con una estructura administrativa ya consolidada. Para ello, se firma un convenio de cooperación entre ambas instituciones en enero de 2007, por el cual APROCS continua con la promoción académica e institucional del CEFIM y AYNI presta apoyo a la gestión y se hará cargo del manejo administrativo y contable del centro. Dentro de las responsabilidades de AYNI también se cuentan el seguimiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias, el apoyo con personal propio, la formación y capacitación de los recursos humanos para la administración del CEFIM, la administración del patrimonio y el seguimiento e información a FPSC en lo que al proyecto se refiere. Además en el documento se especifica que todos los bienes, tanto inmuebles como muebles, adquiridos para el CEFIM, serán

registrados a nombre de AYNI por razones administrativas y contables. Estos bienes no podrán ser transferidos a terceros a no ser que se trate de APROCS o que el CEFIM consiga la personería jurídica. A este respecto, se iniciaron los trámites para conseguir la personería jurídica del CEFIM antes del inicio del proyecto, pero los retrasos en este tipo de procedimientos burocráticos y el hecho de que el CEFIM aún no estuviera consolidado institucionalmente, ya que siempre había sido gestionado por APROCS, desencadenó la tutela de AYNI.

4.3. Formulación

El programa evaluado presentaba como objetivo general *Contribuir a la reducción de la pobreza y desarrollo humano de la ciudad de La Paz y El Alto en Bolivia mediante la mejora de la capacitación y posibilidades de empleo de mujeres de escasos recursos de estas ciudades*. Para conseguirlo, la intervención definió 2 Objetivos Específicos (OE en adelante), a los que se ha asociado 4 y 3 Resultados Esperados (RE en adelante) respectivamente.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Se ha mejorado el acceso a la educación básica y la capacitación técnica en áreas de servicio, a mujeres de escasos recursos de las ciudades de La Paz y El Alto

- R.1.1 Se han construido los talleres, aulas teóricas, y demás ambientes comunes para el desarrollo de los cursos del bachillerato y carreras técnicas.
- R.1.2. Se han equipado los talleres y aulas con lo necesario para el buen funcionamiento de los cursos.
- R.1.3. Se ha diseñado y editado el material didáctico de cada módulo adaptado a la nueva curricula.
- R.1.4. Se ha implementado una bolsa de trabajo para facilitar el primer empleo a las egresadas

OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Se han fortalecido las capacidades del socio local para la gestión y sostenimiento del Centro, así como en su actividad de formación de mujeres de escasos recursos de La Paz y El Alto

- R.2.1. Se ha mejorado la motivación y capacitación de los instructores y docentes.
- R.2.2. Se han diseñado y experimentado los nuevos contenidos curriculares para las carreras de SHG y APG y para el bachillerato acelerado para adultos.
- R.2.3. El CEFIM tiene capacidad para albergar a un número mayor de alumnas.

El primero de ellos se centra en *la mejora del acceso a la educación básica y la capacitación técnica en áreas de servicio, a mujeres de escasos recursos de las ciudades de La Paz y El Alto*, a través de 4 RE relacionados con la construcción y equipamiento del nuevo centro (RE1.1. y RE.1.2), el diseño del nuevo del material didáctico (RE.1.3) y la implementación de una bolsa de trabajo tanto para las estudiantes como para las alumnas egresadas (RE.1.4). El OE 2 apunta al *fortalecimiento de las capacidades del socio local para la gestión y sostenimiento del Centro, así como en su actividad formativa*. Los 3 RE relacionados con el OE2 se asocian a la mejora de la formación e implicación de los docentes (RE.2.1), al diseño de los nuevos contenidos curriculares para las carreras técnicas (RE2.2) y al aumento de la capacidad del centro en cuanto a número de alumnas se refiere (RE.2.3).

La calidad del diseño de la formulación presenta debilidades. Si bien la lógica de intervención es clara, existe coherencia entre la consecución de los OE y el OG y están redactados en términos alcanzables, encontramos las siguientes deficiencias.

1. **Confusión de RE con actividades y/o con impactos/consecuencias de los OE.**

El equipamiento del centro (RE1.2) no se considera un RE en sí mismo sino una actividad que se podría encuadrar dentro de la construcción del centro (RE1.1), que de igual manera se considera una actividad. Una redacción más lógica hubiera sido establecer el logro en términos de la mejora de las instalaciones del CEFIM en general a través de las actividades de construcción y equipamiento del mismo. Igualmente, el RE1.3, el diseño de los materiales para los nuevos módulos, está redactado en concepto de actividad y debería asociarse al RE2.2, el diseño del contenido de los nuevos contenidos curriculares. Una redacción más lógica hubiera sido establecer el logro en función de la aplicación de los nuevos contenidos en la carrera y de su aprobación y éxito con las alumnas, siendo una de las actividades el diseño de los mismos y de los materiales necesarios, combinando el contenido de ambos resultados en uno solo.

2. **Falta de incorporación en la redacción de los OE de algunos de los logros de los RE.** Por ejemplo, el OE1 no contiene ninguna referencia a la mejora del acceso al empleo que sugiere el logro del RE.1.4. Por otro lado, este OE1 señala la mejora en el acceso a la educación básica y la capacitación técnica de las mujeres de escasos recursos de la Paz, pero no menciona la mejora de la calidad educativa que se oferta, a la que se contribuye además con los logros del RE2.2.
3. **RE que no guardan coherencia con el OE o que no contribuyen a su logro.** En función de lo mencionado en el apartado anterior, el mismo RE2.2 debería estar asociado al OE1 y no al OE2
4. **Actividades que no contribuyen al logro de los RE a los que se asocian.** En este caso las actividades del RE.2.3, (A2.3.1 Contratación del personal docente, A2.3.2 Selección de las beneficiarias y A2.3.3 Desarrollo de los distintos programas de capacitación) no logran con su ejecución que el CEFIM tenga capacidad para albergar a un número mayor de alumnas, sino por el contrario son consecuencia directa del logro de este resultado. La relación de causalidad establecida no es la correcta. En este caso, además no se considera que el RE.2.3 sea un resultado en sí mismo, sino una consecuencia del RE1 y RE2 del OE1.

Hay muchas características y prioridades del proyecto que se consideran importantes e indispensables por el equipo técnico y que no están contenidos en la formulación del proyecto, pero que forman parte de la estrategia de intervención. Por ejemplo: la ubicación del centro accesible a las alumnas o el acceso no solo a capacitación sino a un empleo rápido y digno con los derechos laborales de las alumnas asegurados. De algún modo, se ha intentado medir su logro con algunos indicadores, pero resultan inconexos con el RE al que se asocian al no referir en su redacción dichas características y prioridades.

En definitiva, si bien se entiende que existe una relación pertinente entre el análisis de la situación de partida y la formulación técnica en sus niveles superiores, es a la hora de concretar las acciones particulares y relacionarlas con los objetivos de la intervención donde se han encontrado algunas debilidades.

En cuanto al diseño de IOV también se han detectado algunos errores siendo un aspecto técnico susceptible a la introducción de mejoras en siguientes formulaciones. Las principales debilidades encontradas se refieren a 4 tipos:

1. **Indicadores redactados de manera muy general** sin todos los criterios que se precisan (CCTL) y sin cuantificar, no estableciéndose el grado de éxito del indicador. Ejemplo: IOV del R.1.3. -Todos los alumnos han utilizado los nuevos módulos educativos. IOV del OE1. Se habrán incrementado los Fondos Propios disponibles por alumnado.
2. **Indicadores sin coherencia con el resultado que pretenden medir.** Ejemplo. IOV del R.1.1. El tiempo de acceso de las alumnas al CEFIM mejora en un 50% para medir el resultado "Se han construido los talleres, aulas teóricas, y demás ambientes comunes para el desarrollo de los cursos del bachillerato y carreras técnicas".

3. **Indicadores exclusivamente de certificación de la realización de actividades** sin ser operativos para la medición del alcance de los resultados ni del posible impacto de estos, son los predominantes. Ejemplo: IOV de R.2.1. Se imparten 5 cursos de formación de formadores adaptados a los nuevos diseños curriculares.
4. **No se han definido indicadores del proceso**, solo indicadores finales

En función de la normativa de subvenciones de la CAM, una vez aprobado el proyecto se elaboró una línea de base que ha servido para concretar algunos indicadores con valores relacionados con la situación de partida, por lo que podrían ser idóneos para la medición del logro de los resultados y algunos impactos previstos, sin embargo, en términos conceptuales, siguen presentando los mismos errores arriba señalados (2.3.y 4)

Por otra parte, la Fuentes de Verificación identificadas para certificar el logro de los indicadores, tanto en la matriz de planificación como en la línea de base, son en su mayoría internas, creadas por el propio proyecto. Hay que señalar que en la matriz de planificación no se han identificado fuentes de verificación para todos los indicadores señalados. Por ejemplo, para verificar el logro de los indicadores del R.1.3 se han establecido las siguientes FFVV: 1) Los módulos de las materias para verificar que el 100% de los alumnos han utilizado los nuevos módulos educativos y 2) Los datos de Otros institutos educativos y Fuentes Oficiales (sin especificar cuáles) para medir que el porcentaje de retención de mujeres en el CEFIM al final del programa alcanza un 80% frente a la media de Centros de Alfabetización y Capacitación Laboral en la Paz y El Alto (70%). En primer lugar, los documentos de los nuevos módulos sirven para verificar su existencia pero no su uso, y para el segundo caso, con las FFVV mencionadas se comprobaría el % de retención de los otros institutos pero no se establece ninguna FFVV para verificar el % de retención del CEFIM, a pesar de que el CEFIM cuente con las FFVV para respaldar este dato.

Sin embargo, cabe mencionar el gran esfuerzo que desde el equipo del proyecto se ha llevado a cabo para medir el alcance de las acciones que han puesto en marcha, registrar todas las actividades y organizar un archivo de FFVV muy completo, añadiendo FFVV a las identificadas en el formulario de identificación, como se puede comprobar en el listado anexo.

En la actualidad, tanto el personal de FPSC como el del CEFIM son conscientes de que hay que realizar un esfuerzo en la identificación de buenos indicadores que logren medir la consecución de los RE y OE, a la vez que el impacto de la intervención. Por ello, han elaborado una serie de indicadores para medir ciertos criterios y su grado de éxito, especialmente en lo referente a los procesos de fortalecimiento institucional. Hay que señalar que los procesos de su medición y registro todavía no se han perfeccionado y muestran algunas debilidades como se comenta posteriormente.

4.4. Ejecución de la intervención: Proceso de ejecución y gestión

4.4.1. Proceso de ejecución

El comienzo de las actividades del programa tuvo lugar en Febrero de 2007, adelantándose a lo previsto en el documento de formulación que daba como fecha orientativa del inicio del proyecto en Abril de 2007. La duración del programa se ajustó a los 36 meses planificados por lo que se dio fin a la intervención, el 31 de enero de 2010.

La planificación de las actividades se dividió en 3 anualidades, que se analizan brevemente a continuación.

- I. El POA 1 abarcó del 1 Febrero 2007 al 31 Enero 2008. La ejecución de las actividades previstas para lograr los resultados del OE1, sufrió retrasos en lo referente al RE1.1. Una vez realizado el

proceso de búsqueda y adquisición del terreno y elaboración del proyecto arquitectónico para la construcción del nuevo edificio, tras la licitación de la obra y selección del mejor proyecto, la Alcaldía de La Paz declaró Patrimonio Histórico el edificio que estaba edificado en el solar adquirido, limitando las posibilidades de construcción y retrasando el inicio de la obra hasta que se emitiera el informe oficial con la catalogación del edificio. Este hecho además supuso un coste adicional para la intervención, ya que se pagó la elaboración de dos proyectos arquitectónicos distintos, el primero de ellos, en la primera anualidad, por un coste de 15.372 € aprox, y que finalmente no se llevó a cabo, y el segundo y definitivo proyecto arquitectónico con un coste de 7.583€ aprox. Las demás actividades de los RE de este objetivo, se desarrollaron con normalidad. Aún con los retrasos en la construcción del nuevo centro, se comenzó con la elaboración de los inventarios de equipos y materiales necesarios para el equipamiento adecuado de la nueva sede y se hizo una búsqueda de proveedores y comparación de precios. La elaboración de los materiales pedagógicos (módulos) para la impartición de las asignaturas se llevó a cabo según lo previsto, con la producción en el primer año de 69 módulos de los 76 planificados a lo largo de todo el proyecto. Se fueron implementando y evaluando por las docentes a medida que se aplicaban. En cuanto al RE1.4., por un lado, se elaboró el diagnóstico sobre las necesidades del mercado laboral y por otro, se iniciaron las prácticas de las alumnas del centro firmándose los convenios correspondientes con las empresas colaboradoras.

Respecto a los RE y actividades del OE2 no sufrieron retrasos significativos ni se vieron afectadas por el retraso en las obras de construcción. De hecho, se consiguió antes de lo esperado la certificación del grado de técnico medio para las carreras de AGP y SHG por parte del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología en función del nuevo proyecto educativo elaborado (R.2.2). Asociado a este nuevo proyecto educativo, se realizaron los nuevos perfiles de los docentes, se les capacitó y se procedió a la contratación de nuevos profesores que se ajustaran a la renovada oferta educativa del centro. (RE.2.1. y RE.2.3). Las clases se siguieron impartiendo con normalidad en la antigua sede del CEFIM.

- II. En la segunda anualidad (Febrero 2008- Enero de 2009) se adaptaron las actividades del RE1.1. a la nueva situación; así se reformuló el proyecto arquitectónico respetando las nuevas normas de urbanismo de la ciudad de La Paz (USPA 2007) y se seleccionó la empresa constructora que comenzó con la construcción el 1 de Septiembre de 2008. Los cambios en el edificio que albergaría la sede del CEFIM afectaron al plan de equipamiento elaborado que tuvo que reajustarse al nuevo diseño. Se fue adquiriendo equipamiento con el objetivo de empezar a utilizarlo en la sede antigua y luego trasladarlo a la nueva sede cuando estuviera operativa. Esto, según los informes emitidos, permitió mejorar las condiciones de trabajo del personal Directivo y administrativo, y el desarrollo de las clases, sobre todo, en lo que se refiere al área de Gastronomía.

El resto de las actividades se fueron desarrollando durante la segunda anualidad según lo planificado, destacando los avances que se produjeron en el proceso de fortalecimiento institucional del CEFIM y la capacitación de sus miembros en herramientas de gestión y administración, así como la sistematización de la información y su socialización a través de aplicaciones on-line.

- III. El último año de ejecución también presentó retrasos en el RE1.1., ya que aunque las obras de construcción se terminaron en el segundo plazo previsto, junio de 2009, tomando el proyecto medidas a priori y contratando una empresa para la supervisión de las obras, el edificio no estaba en las condiciones óptimas para inaugurar su funcionamiento. Los motivos fueron diversos, desde el propio retraso de la construcción hasta la demora en los procedimientos administrativos para proporcionar los suministros de gas, luz, etc. al edificio. Todo ello conllevó a que solo a partir de enero de 2010 se comenzaran a dictar las clases en el nuevo centro con todas las instalaciones y equipamientos a punto.

Si bien los retrasos en el RE1.1 provocaron el incumplimiento de los cronogramas anuales respecto a la construcción del centro, no afectaron a la ejecución en tiempo del resto de

actividades y no evitaron que el proyecto terminara en el plazo estimado cumpliendo los objetivos previstos. Sin embargo, el retraso continuado provocó ciertas consecuencias, positivas y negativas. Desde un punto de vista positivo, se rescata que la demora en la ejecución del RE.1.1 permitió la simultaneidad en la consecución de los OE1 y OE2, es decir, el nuevo centro, con todas las implicaciones que tiene el aumento de las plazas y el cambio en la oferta educativa, con la certificación del grado de técnico medio, estuvo en funcionamiento cuando los miembros del CEFIM estuvieron formados y capacitados para asumir la gestión y administración de un centro de tales características. De otra manera, quizá se hubieran desencadenado algunos problemas respecto a la capacidad de gestión del centro por parte del equipo del CEFIM. En el lado de la balanza negativo, el retraso en más de un año en la construcción del edificio conllevó que un mes después de que se inaugurara la actividad en el nuevo centro concluyese el proyecto. Este hecho ha restado un año de experiencia tanto en la gestión y administración del centro como en la puesta en marcha de las iniciativas de autosostenimiento al equipo del CEFIM dentro de los límites y con el acompañamiento y fondos del proyecto.

4.4.2. Ejecución presupuestaria

Una vez finalizado el proyecto, se ha ejecutado el 100% del presupuesto asignado. El avance del consumo presupuestario a lo largo de los 3 años de ejecución del proyecto acompañó el avance de la ejecución técnica, siendo ligeramente menor en el primer año.

En lo referente a la subvención de la CAM, el siguiente cuadro muestra la ejecución presupuestaria por anualidad, según los informes económicos presentados¹:

Subvención de la CAM	Anualidad 1	Anualidad 2	Anualidad 3
Gasto Presupuestado	281.083,00 €	399.759,00 €	186.579,00 €
Gasto Efectuado:	260.094,76	282.706,32	324.619,92 €
% de Gasto por Anualidad	92,5%	70,72%	173,99%
Remanente	20.988,24 €	138.040,92 €	0,00€
Fecha de inicio de ejecución del gasto	1 Febrero 2007	1 Febrero 2008	1 Febrero 2009

4.5. Gestión

Se ha establecido una estructura de gestión del proyecto completa y las funciones a desempeñar por cada actor han sido bien definidas. En cuanto al personal encargado de la gestión del proyecto, por parte de FPSC se ha destinado un Coordinador expatriado con sede en La Paz y un técnico de proyectos que ha seguido todo el ciclo del programa, desde la formulación hasta el seguimiento y evaluación final del mismo, en la sede de la ONG en Madrid. La dirección administrativa del proyecto ha sido llevada a cabo por personal de APROCS y la Dirección Local del proyecto ha sido asumida por la Dirección del CEFIM. Además, han colaborado en la ejecución del proyecto todo el equipo administrativo y directivo del CEFIM y personal de AYNI. Ha habido reajustes de los cargos y de las personas que los han desempeñado en función de las necesidades que iban surgiendo en la gestión y dirección del proyecto. A continuación se enumeran las funciones y responsabilidades de cada actor más significativas en la gestión y ejecución del proyecto.

¹ Informes económicos anuales presentados por el proyecto al organismo financiador.

- FPSC Sede Madrid
 - Interlocución con el organismo donante en Madrid
 - Transferencia de fondos al país
 - Seguimiento técnico y presupuestario desde la sede y visitas a terreno
 - Revisión de Documentos de planificación e Informes de Seguimiento para su entrega al organismo donante.
 - Apoyo y asesoramiento a nivel técnico y financiero durante toda la ejecución
 - Gestión del gasto de los costes indirectos asociados al proyecto

- Representante FPSC en Bolivia/ Coordinador expatriado
 - Coordinación del proyecto: Planificación, ejecución y seguimiento técnico y económico
 - Responsable de actividades de fortalecimiento institucional del CEFIM
 - Impartición de capacitación al equipo del CEFIM
 - Diseño y elaboración de los procedimientos para la gestión del centro
 - Elaboración de informes de seguimiento para los distintos financiadores
 - Organización y archivo de FFVV
 - Elaboración de licitaciones, convocatorias y TdR
 - Participación en el Comité de Ejecución

- AYNI
 - Apoyo a la gestión contable del centro y del proyecto
 - Supervisión de las obras de construcción

- APROCS
 - Seguimiento económico del proyecto, Elaboración de informes económicos y justificación del gasto
 - Apoyo a la gestión contable del centro y del proyecto
 - Organización, archivo y escaneo de la documentación del proyecto (FFVV y documentación económica)
 - Elaboración de licitaciones, convocatorias y TdR
 - Seguimiento de la ejecución de las actividades
 - Participación en el Comité de Ejecución

- Equipo del CEFIM (Directivo y administrativo)
 - Ejecución de las actividades del proyecto
 - Registro documental de todas las actividades llevadas a cabo
 - Seguimiento económico del proyecto, Elaboración de informes económicos y justificación del gasto
 - Gestión contable del centro y del proyecto
 - Aprobación de los gastos del proyecto
 - Apoyo a la supervisión de las obras
 - Elaboración de licitaciones , convocatorias y TdR
 - Plan de autosostenimiento
 - Participación en el Comité de Ejecución

Además se conformó un Comité de Ejecución conformado por la Dirección Local del Proyecto, la Dirección Administrativa Local del proyecto, la Dirección General y la Dirección Académica del CEFIM y el Coordinador de FPSC, y en el segundo año la Administradora del CEFIM, es decir personal externo e interno del CEFIM, pero todos relacionados con la ejecución del proyecto. El Comité de ejecución se ha reunido en un principio una vez por mes, y posteriormente y hasta la actualidad las reuniones aumentaron su frecuencia a una vez por semana. A las reuniones del Comité podían ser invitadas otras personas relacionadas con el centro y /o con el proyecto. En

ellas, se han tratado temas referentes a la ejecución del proyecto en todos sus ámbitos y a la gestión y organización del CEFIM.

En cuanto a la gestión administrativa y financiera del proyecto, los fondos han sido transferidos a una cuenta exclusiva del proyecto a nombre de AYNI. En un principio la cuenta se abrió en Moneda Extranjera (Euros) pero a pesar de que la t/c que aplicaba el banco era más baja, el sistema para el manejo de los fondos era más complicado por lo que se decidió pasar a utilizar USD y Moneda Local (Bolivianos). El procedimiento de aprobación de desembolsos se realizó a través de firmas conjuntas (Directora Administrativa y Directora del proyecto). La gestión administrativa del proyecto ha contado con el trabajo de 3 personas: la Directora Administrativa del proyecto, el responsable de contabilidad de AYNI y la Administradora del CEFIM. Si bien la Directora Administrativa y la Administradora del CEFIM (segundo año) han trabajado a tiempo completo para el proyecto, desde AYNI se ha proporcionado un apoyo contable a tiempo parcial.

Con una frecuencia mensual se realizaba una planificación presupuestaria que soportaba la planificación de las actividades propuestas para cada mes. En función del presupuesto mensual aprobado, la administradora del CEFIM realizaba una solicitud de fondos a la directora administrativa que daba su aprobación. A mes vencido, se realizaba la justificación del gasto mensual desde la administración del CEFIM. En un principio, los gastos que no estaban respaldados con facturas no se contabilizaban ni se imputaban al proyecto. Sin embargo, posteriormente se procedió a emitir "recibos de retención", en los que se retiene un 15.5% del monto total para su pago a Hacienda. Estos recibos se han utilizado sobre todo para el pago de los docentes contratados por horas y para las compras efectuadas en el mercado donde es muy difícil conseguir algún tipo de comprobante del gasto.

Respecto a la adquisición de bienes y servicios, cuestión importante debido a la actividad de equipamiento del centro y la construcción del mismo, se han establecido procedimientos claros y transparentes. Si bien la normativa que afecta al proyecto exigía cotizaciones a partir de los 12.000€, se han solicitado cotizaciones a partir de los 800 Bs (100 USD aprox), utilizando los procedimientos internos del CEFIM. En primer lugar, se elaboró un inventario de los bienes (materiales y equipos) a adquirir ateniéndose al presupuesto de la partida. Se hizo una búsqueda de proveedores y se solicitaron cotizaciones por conceptos generales. La elección del proveedor se realizaba en función de las prioridades que tenían para cada equipamiento (calidad, entrega, precio, etc.). La aprobación final del gasto recaía en la directora del centro, la administradora del CEFIM y la directora administrativa del proyecto. Respecto a la contratación de servicios, durante el proyecto se efectuaron 3 licitaciones: 2 para los distintos proyectos arquitectónicos y 1 para la contratación de la empresa constructora. Una vez recibidas las ofertas, se convocaba al comité calificador que evaluaba las propuestas y posteriormente el comité adjudicador, aprobaba la más conveniente.

4.6. Seguimiento

El seguimiento que se ha dado a la ejecución del proyecto, tanto técnico como económico, se considera muy positivo.

FPSC y APROCS-AYNI firmaron un convenio de colaboración FPSC para la ejecución del proyecto. En él se especificaban las responsabilidades en el seguimiento del proyecto que tendrían ambas organizaciones. Las disposiciones del contrato se han cumplido y APROCS-AYNI como ejecutores del proyecto han enviado informes semestrales, 2 informes anuales y 1 informe final a la sede de FPSC. La elaboración de los informes ha recaído en el personal del proyecto, Directora del proyecto y Directora Administrativa, que han sido apoyadas de manera constante por el expatriado de FPSC en Bolivia. Los informes elaborados iban acompañados de una relación numerada y ordenada cronológicamente de los documentos justificativos del gasto acorde con

las partidas presupuestarias aprobadas, junto con la justificación bancaria correspondiente. La revisión de los mismos ha pasado varios filtros. Por un lado, en Bolivia, el director de AYNi y el Coordinador del Proyecto de FPSC; por su parte, en Madrid, el técnico del proyecto volvía a revisarlo y a adecuarlo a la normativa y requerimientos del financiador.

Además de los establecidos en los requerimientos contractuales, el proyecto ha emitido mensualmente informes sobre la marcha del proyecto tanto técnica como económica, que han servido para llevar un control exhaustivo del avance del proyecto y del consumo presupuestario. Igualmente, en todas las reuniones del Comité de ejecución se emite un informe sobre la reunión, los puntos tratados y las decisiones tomadas, al igual que los temas pendientes, y asignar los responsables para cada tarea.

Gracias al proceso de fortalecimiento institucional y gestión del conocimiento que se ha venido desarrollando durante el proyecto, se han puesto en marcha una serie de procedimientos de gestión que han ayudado a llevar un control muy ajustado de casi todas las actividades del proyecto, con la ventaja de poder ser compartidos vía on line, socializando la información y haciendo partícipes a todos los involucrados en el proyecto sobre el avance del mismo en todos sus aspectos.

5. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

5.1. Características generales del país de intervención: Bolivia²

Población	Superficie
9.524.569 personas	1.098.580 Km ²
Capital	Moneda
La Paz	Boliviano
Idioma	Religión Mayoritaria
Castellano, Quechua y Aymara	Católica y religiones indígenas

I. Ambiente

- País sin costas, con tres regiones naturales: El altiplano, con altitud media de 4.000 m.s.m., dónde se encuentra la riqueza mineral del país: estaño, oro, plata, zinc, plomo, wolframio, cobre. Las yungas y valles en las vertientes orientales de los Andes, área productora de café, cacao, caña azucarera, soja, frutas cítricas, coca y plátanos. En los llanos tropicales del este y norte, región de selvas y sabanas, se practica la ganadería bovina y se cultivan arroz, soja y caña; hay, además, yacimientos de hidrocarburos.
- Bolivia se divide territorialmente en tres cuencas: el Lago Titicaca (cuena cerrada en el altiplano), el Río Amazonas al norte y el Río de la Plata al sur.
- Clima variado según la región: El altiplano con un clima seco y frío, aloja la mayor parte de la población, los yungas y oriente de clima subtropical templado y llanos tropicales de temperaturas húmedo-tropicales y el Chaco con clima semitropical y semiárido.

II. Sociedad

- Bolivia es el país latinoamericano con mayor población indígena. Su sociedad está compuesta por quechuas y aymaras (57%), mestizos (25%) de mestizos y una minoría de origen europeo que constituye la clase dominante. En el este están los pueblos tupí-guaraníes.
- Se procesa la libertad confesional aunque la religión mayoritaria es la católica 95% (incluyendo sincretismo en algunas comunidades indígenas); también hay minorías protestantes y judíos.
- Los idiomas oficiales son el español, quechua y aymara. Más de la mitad de la población habla idiomas nativos (incluyendo el guaraní). Hay un total de 39 grupos étnico-lingüísticos y una importante presencia del alemán.
- Los principales partidos políticos: Movimiento Al Socialismo (MAS); Poder Democrático y Social; Frente de Unidad Nacional; Movimiento Nacionalista Revolucionario; Movimiento Indígena Pachakuti.
- Las principales organizaciones sociales: las organizaciones sociales de carácter nacional son la Confederación Obrera Boliviana (COB) y la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB), principalmente indígena. Confederación Indígena del Oriente, Chaco y la Amazonia Boliviana (CIDOB), la Asamblea del Pueblo Guaraní (APG), el Parlamento del Pueblo Aymará (PPA), la Federación de Mujeres Campesinas, la Federación de Juntas de Vecinos y el Foro Boliviano sobre Medio Ambiente y Desarrollo (FOBOMADE), entre otros.

² Los datos para la elaboración del presente apartado han provenido de: Guía del Mundo 2007, Enciclopedia del Mundo, Informe de Desarrollo Humano 2009.

III. Estado

- El nombre oficial es República de Bolivia y se constituye como un Estado Unitario Social de Derecho democrático de régimen presidencialista en la Nueva Constitución política aprobada en enero de 2009.
- El país se divide administrativamente en 9 departamentos, 112 provincias, 312 municipios y 1.384 cantones.
- La capital constitucional y sede del Poder Judicial del país es Sucre con 212.000 habitantes. Por su parte, La Paz es la sede del gobierno y la habitan con 1.477.000 personas), incluye El Alto con 766.100 hab.
- Otras ciudades importantes son Santa Cruz (1.089.400 hab.) y Cochabamba (558.500 hab) (2000).
- Evo Morales es el actual presidente y jefe de gobierno desde enero de 2006. El poder legislativo es bicameral: Cámara de Diputados, de 130 integrantes; Senado, de 27 miembros.

IV. Economía

- Bolivia es considerada actualmente uno de los países más pobres de América Latina de acuerdo con las estadísticas de las Naciones Unidas.
- El Índice de pobreza de la población total se situaba en 2007 según el INE en el 60,10% de la población. La población urbana, que constituye el 66% de la población, presenta una incidencia de pobreza de 50,90%. Por su parte, en el ámbito rural la pobreza alcanza al 77,29%.
- La deuda exterior total es de 4.935.4 millones de dólares (Banco Central de Bolivia, diciembre 2005).
- En el año 2003 el total neto de Ayuda Oficial al Desarrollo recibida fue 930 millones U\$S, lo que supone el 11,8% del PIB
- Tras la nueva constitución aprobada en 2009, "el modelo económico boliviano es "plural" y está constituido por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada, y social cooperativa".³
- "El Estado dirige la economía y regula los procesos de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios, lo que implica que el Estado participa no sólo en la regulación de la cadena de producción de los recursos naturales sino de la generalidad de los bienes y servicios".⁴
- Las actividades económicas más importantes de Bolivia son la minería (San Cristóbal) y la extracción de gas natural y petróleo (YPFB), ambas pertenecientes al sector primario. Dentro el sector secundario, se destacan por ventas las industrias de cerveza (CBN), lácteos (Pil Andina), oleaginosas (Gravetal), cemento (SOBOCE) y textiles (AMETEX). En el sector terciario se destacan las empresas de telecomunicaciones (Entel y Nuevatel).
- El desempleo y el subempleo han crecido de forma continua en los últimos años, estimulando la migración interna y externa. El desempleo afecta aproximadamente al 11% de la mano de obra y se estima que el sector informal representa más del 65% de la actividad económica, generando fuentes de empleo marginal y subempleo para un gran porcentaje de adultos en edad laboral e incluso para niños en edad escolar.⁵

V. Indicadores Sociales

³ Urenda Díaz, Juan Carlos: " El modelo económico boliviano en la nueva CPE" en <http://www.ernestojustiniano.org/foro/topic/el-modelo-econoacutemico-boliviano-en-la-nueva-cpe>

⁴ Idem

⁵ Comisión Europea: Estrategia País Bolivia 2007-2010

Índice de Desarrollo Humano valor	0,729
Esperanza de vida al nacer (años)	65,4
Tasa de alfabetización de adultos (% de personas Mayores de 15 años)	90,7
Tasa bruta combinada de matriculación en educación %	86
PIB per cápita (PPA en US\$)	4.206
Población urbana	66,5
Índice de Gini	60,6
Clasificación IDH	113

Fuente: Informe de Desarrollo Humano 2009

VI. Marco político durante el período de ejecución

Durante el período de ejecución del proyecto, se ha producido la consolidación del cambio de gobierno que tuvo lugar tras las elecciones generales de diciembre de 2005, con la toma del poder por Evo Morales, primer presidente indígena en la historia de Bolivia. Con muchos altibajos y algunas crisis bastante significativas, el gobierno de Evo Morales ha continuado en el poder hasta la actualidad, tras ser ratificado por referéndum en agosto de 2008 y reelegido en Diciembre de 2009. Muchos son los hitos políticos marcan este período. A continuación un breve resumen para dar una panorámica general del contexto político durante la ejecución del proyecto:

- ✓ 18 diciembre 2005: Evo Morales gana las elecciones con un gobierno que involucra a sectores de izquierda, indígenas y movimientos sociales diversos. El 22 enero 2006 toma el cargo.
- ✓ 4 marzo 2006. El Congreso aprueba leyes y convoca a Referéndum sobre Autonomías el 2 julio y a Asamblea Constituyente el 6 agosto 2006.
- ✓ 6 agosto 2006. Se establece la Asamblea Constituyente, con el mandato de elaborar una nueva Constitución Política Estatal en un año.
- ✓ 6 agosto 2007. No se puede entregar la constitución por desacuerdos entre los asambleístas y se posterga su entrega hasta el 14 de diciembre.
- ✓ 23 agosto 2007. La Asamblea Constituyente queda suspendida indefinidamente por las protestas cívicas la ciudad de Sucre, que reclamaban para sí la sede de los poderes Ejecutivo y Legislativo. Se traslada la Asamblea a la ciudad de Oruro y allí se concluye la nueva Constitución Política del Estado.
- ✓ 9 diciembre 2007. La nueva CPE es presentada y aprobada
- ✓ Mayo –junio 2008. Santa Cruz Beni y Pando y Tarija aprueban sus Estatutos Autonómicos. La nueva Constitución debe ser aprobada en referéndum durante 2009.
- ✓ 10 agosto 2008. Referéndum revocatorio de presidente y prefectos. La población confirmó por amplia mayoría (67, 43%) al Presidente Morales pero, también, a seis de los ocho prefectos departamentales de la oposición, sometidos a referéndum, agudizando de ese modo el conflicto, ante el fortalecimiento de ambas partes.
- ✓ 19 agosto 2008. Los prefectos opositores de los departamentos de la denominada Media Luna (Santa Cruz, Tarija, Beni y Pando) y Chuquisaca, llamaron a un "paro cívico" por tiempo indeterminado con bloqueo de rutas contra el gobierno nacional. Siguen luego con la toma de instituciones estatales en Santa Cruz.

- ✓ 15 septiembre 2008. UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas) expresa pleno apoyo al Gobierno Constitucional de Evo Morales y continuidad del régimen democrático.
- ✓ 21 octubre 2008. El Congreso Nacional de Bolivia aprobó la Ley de Convocatoria del Referendo sobre la nueva CPE del país, para el 25 de enero de 2009. También se convoca a elecciones generales para el 6 de diciembre de 2009.
- ✓ 2009 El gobierno consigue neutralizar a la oposición regional. Convocatoria a Elecciones Generales para diciembre 2009, que son ganadas por el MAS. Se aprueba la CPE.

5.2. Sectores de intervención: Género, Educación Superior y acceso al empleo.

Como se ha mencionado anteriormente (Apartado. 2.4), se han encontrado ciertas dificultades para contar con datos estadísticos actualizados sobre la situación de la mujer boliviana, más concretamente, sobre la realidad de la mujer residente en la ciudad de La Paz (ya que existen muchos procesos de migración interna desarrollándose actualmente en Bolivia) y del acceso a sus derechos, sobre todo a nivel educativo y de acceso al empleo, sectores que se relacionan con la intervención evaluada. Se han podido extraer algunos datos del Instituto Nacional de Estadística y de algunos estudios, que se muestran a continuación y que reflejan la situación desigual que sufre la mujer en Bolivia, a pesar de ciertas políticas puestas en marcha.

Aunque "El país ha realizado grandes esfuerzos para asegurar la educación primaria, que es obligatoria, sin embargo, la brecha de niveles educativos entre el área rural y la urbana es aún bastante significativa y más dramática para las mujeres"⁶. Si bien, se ha logrado casi una total cobertura educativa en el país, se puede observar un diferencial de género tanto en la tasa de matriculación como en el abandono escolar, que se va acrecentando a medida que ascendemos en la escala educativa, como nos muestra el siguiente cuadro. Se observa, a partir de los datos del INE para 2007 en el Departamento de La Paz, el diferencial, expresado en puntos porcentuales, en la tasa de matriculación y abandono escolar entre hombres y mujeres. A la vez que va disminuyendo el nº de mujeres matriculadas frente al nº de hombres que lo son, aumenta la tasa de abandono de las mujeres en los niveles superiores.

Nivel educativo	Diferencial Tasa de Cobertura de Matriculación	Diferencial Tasa de Abandono
INICIAL	0,34	0,51
PRIMARIA	1,40	0,36
SECUNDARIA	4,30	1,75

Fuente: INE, 2007. Elaboración: Propia

Aunque el cuadro nos muestra esta diferencia para el Departamento de la Paz, en términos generales, esta situación es aplicable a todo el país. Además, los datos también muestran como el nivel de instrucción educativo superior es más elevado en los hombres mayores de 19 años del Departamento de La Paz que el de las mujeres que muestran mayor nivel de instrucción en la educación secundaria y siempre refiriéndonos al área urbana. En el área rural, el nivel de instrucción de la mujer es siempre inferior que el del hombre en cualquiera de los grados académicos.

⁶ Silvia Salinas Mulder, María Dolores Castro y Susana Zuazo Arana ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN LA EQUIDAD DE GÉNERO EN BOLIVIA EN EL PERÍODO 2004 – 2009.

% Nivel de instrucción mujeres mayores de 19 años	Área Urbana	Área Rural	% Nivel de instrucción hombres mayores de 19 años	Área Urbana	Área Rural
Secundaria	32,87	50,89	Secundaria	26,32	65,67
Superior	29,77	9,89	Superior	37,64	16,58

Fuente. INE, 2007. Elaboración: Propia

En cuanto al acceso al empleo, los datos que hemos podido obtener también son escasos, y solo se refieren al % de actividad y a los ingresos promedio. Según la encuesta trimestral de empleo, del INE, en 2009, había un porcentaje, más o menos parejo, entre mujeres y hombres, dentro de la población nacional empleada, aunque una vez más la balanza se inclina a favor de los hombres que componen el 55% de la población ocupada, frente al 45% de mujeres. Respecto a los ingresos promedio, sin embargo, la brecha vuelve a ser muy significativa. Si volvemos a tener en cuenta los datos de esta encuesta, el ingreso promedio mensual para los hombres empleados durante 2009 ascendió a 1.034 Bs. Por su parte, en 2009 las mujeres ganaron un sueldo medio de 516 Bs, lo que supone exactamente el 50% del salario masculino. Es cierto, que no se hace referencia al tipo de trabajo desempeñado necesario para hacer una mejor contextualización de los datos ofrecidos. Aún así, muestra claramente, por un lado, la diferencia de ingresos por género que existe actualmente en el país, y por otro, el acceso de las mujeres a trabajos peor remunerados.

Por último, el próximo cuadro muestra algunos indicadores sociales que evidencian las diferencias entre sexos en los sectores referidos, según los datos del PNUD expuestos en el Informe de Desarrollo Humano 2009.

Índice de desarrollo relativo al género (IDG) 2007			Esperanza de vida al nacer (años) 2007		Tasa de alfabetización de adultos (% de personas de 15 años y mayores) 1999-2007		Tasa de matriculación bruta combinada en educación (%) 2007		Ingreso percibido estimado (PPA en US\$) 2007	
Clasificación	Valor	% del valor del IDH	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
91	0,728	99,8	67,5	63,3	86	96	83,6	89,7	3.198	5.222

Fuente. Informe de Desarrollo Humano 2009. Elaboración: Propia

Los sectores de intervención del proyecto, género y capacitación técnica, son prioritarios o parecen serlo para el gobierno de Evo Morales. Tanto a través del Plan Nacional de Desarrollo como de políticas especiales el gobierno ha intentado solventar o atenuar los problemas o carencias que enfrentan tanto el sistema educativo boliviano como la población femenina del país. A continuación se hace referencia a las políticas y leyes más importantes que han tenido vigencia durante el proyecto de ejecución.

5.2.1. Género

Durante el período de ejecución del proyecto han estado en vigencia dos políticas de género, 1) el **“Plan Nacional de Políticas Públicas para el Ejercicio Pleno de los Derechos de las Mujeres 2004-2007”**; que por razones políticas no se terminó de ejecutar y 2) el **Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades “Mujeres Construyendo la Nueva Bolivia para Vivir Bien” 2009-2020**, implementándose en la actualidad. *“Ambos Planes cuentan con Decretos Promulgados, lo que marca un hito con los anteriores en términos de su supuesta legitimidad y apropiación al interior del Poder*

*Ejecutivo*⁷. A su vez, el contenido de ambas políticas, estructurados en ejes o dimensiones, evidencian las mismas preocupaciones temáticas: economía, educación, participación ciudadana, violencia de género, etc.⁸

Ambos planes presentan puntos de encuentro como *otorgar prioridad estratégica a los aspectos de redistribución socioeconómica e inclusión y (...) a la participación de las mujeres en la definición de las políticas públicas, lo que se basa en un cambio de concepción respecto a las capacidades y rol de la sociedad civil, en general, y de las mujeres y sus organizaciones sociales y de base en particular, en el diseño y ejecución de políticas públicas*⁹. Como debilidades compartidas también se han señalado la carencia de políticas de conciliación de la vida familiar y la laboral¹⁰ y su alejamiento de las preocupaciones de las mujeres de sectores medios y bajos. Si bien cada uno de estas políticas muestran su singularidad e importancia, el primero porque en la redacción de su Visión explicita por primera vez su interés por dar respuesta específica a las necesidades de “las mujeres indígenas, originarias y campesinas, históricamente relegadas”; el segundo porque elabora un “marco conceptual renovado, de carácter intercultural”¹¹, ninguno de los dos ha ofrecido una buena operativización de los contenidos teóricos ni cambios contundentes en la situación de desigualdad, discriminación y vulneración de sus derechos en que viven las mujeres bolivianas.

A partir de diciembre de 2009, todas las nuevas leyes y políticas que se promulguen en Bolivia han de ampararse en los principios de la nueva CPE, aprobada en esta fecha. A este respecto se ha creado la Agenda Legislativa desde las Mujeres 2008-11, iniciativa que aúna los esfuerzos desde la sociedad civil para lograr que los temas de equidad de género y derechos específicos de las mujeres sean considerados en las discusiones de la normativa y legislación nacional, y los intentos comprometidos que efectúan las representantes nacionales en la H. Cámara de Diputados y el Senado Nacional para lograr leyes que incorporen la perspectiva de género. La Agenda Legislativa desde las Mujeres 2008-2011 da prioridad a siete propuestas de ley que tienen que ver con problemas que enfrentan las mujeres, como la Ley de Violencia Política en razón de Género; las Reformas a la Ley 1674 de Violencia Doméstica e Intrafamiliar; la Ley Integral de Violencia contra las Mujeres, Ley de Trata y Tráfico de Personas y la propuesta de Ley de Inversión Pública de Género, además de otras que no son normas específicas para las mujeres, pero que tocan sus vidas de manera particular, como la Ley de Pensiones, la Ley de Educación y la Ley de Justicia Comunitaria.

5.2.2. Educación: Formación profesional y Técnica

El proyecto se encuadra en un período en el que el sector educativo boliviano ha sido revisado. Desde la entrada en el poder de Evo Morales, se sugiere la reforma del sistema educativo, un sistema educativo que se entendía no estaba cumpliendo con sus funciones y que no aportaba nada o muy poco al proyecto político del MAS y a esa Bolivia, digna, soberana, productiva y democrática para Vivir Bien, por la que el gobierno apuesta en su Plan de Desarrollo. En este documento, se

⁷ El análisis de estos dos planes se ha extraído del estudio-consultoría elaborado por Silvia Salinas Mulder, María Dolores Castro y Susana Zuazo Arana ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN LA EQUIDAD DE GÉNERO EN BOLIVIA EN EL PERÍODO 2004 – 2009.

⁸ Las temáticas que abordan cada uno de los planes son las siguientes: 1. Plan Nacional de Políticas Públicas para el Ejercicio Pleno de los Derechos de las Mujeres 2004-2007: 1) Dimensión económica. 2) Dimensión Social: 2.1. Violencia, 2.2. Educación, 2.3. Salud. 3) Dimensión de gobernabilidad e institucionalidad: 3.1. Participación política y ciudadana, 3.2. Reformas legales y justicia, 3.4. Institucionalidad y transversalización, 3.5. Comunicación y Cultura. 2. Plan para la Igualdad de Oportunidades Mujeres construyendo la nueva Bolivia, para Vivir Bien, en proceso de implementación: 1) Eje económico, productivo y laboral. 2) Eje de educación. 3) Eje de salud. 4) Eje de ciudadanía y participación pública. 5) Eje de violencia de género. 6) Eje de Fortalecimiento Institucional.

⁹ Ver nota 4.

¹⁰ Marco, 2006 citado en Salinas Mulder, Silvia, María Dolores Castro y Susana Zuazo Arana

¹¹ Este marco conceptual está basado en cuatro “ideas fuerza”: 1) Recuperar el concepto de género, descolonizándolo; 2) Recuperar el concepto de par complementario, superando su mitificación 3) La comunidad, espacio de transformación de las relaciones de género; 4) La mujer como principio de la alteridad’

analiza las carencias detectadas en el sistema educativo y se apuntan las reformas que se quieren acometer. Se detectan 3 problemas principales:

- 1) Falta de igualdad de oportunidades pertinentes de acceso, permanencia y calidad en el sistema educativo nacional a colectivos marginados histórica y socialmente (indígenas, originarios, mujeres, campesinos, personas con capacidades diferentes, niños(as), adolescentes trabajadores).
- 2) Falta de vinculación entre educación, empleo y producción. La oferta académica de las universidades e institutos técnicos y tecnológicos no ofrece disciplinas que se vinculen a las vocaciones productivas de cada región, faltando un sistema educativo integral que relacione todos los ámbitos. Esta carencia crea problemas de diversa índole: problemas laborales y de autoestima en los jóvenes, pero también problemas de dependencia del país en el ámbito científico, tecnológico, cultural, educativo y político. Además, el sistema educativo predominante ha desvalorizado los conocimientos, saberes, tecnología, usos y consumos de las culturas originarias.
- 3) Falta de participación de la ciudadanía en la definición de las políticas educativas ha provocado la falta de apoyo popular a las reformas impulsadas por el Estado en el sector, encontrándose frecuentemente con la oposición especialmente de los maestros.

Ante estas carencias del sistema educativo, pero con algunas ventajas como la infraestructura e equipamiento existente, la amplia tradición en formación de profesionales de la universidad boliviana y los aportes culturales, científicos y tecnológicos de la diversidad cultural boliviana, (que definirán los lineamientos y contenidos centrales de la nueva educación) el Plan de Desarrollo, propone una Educación "inclusiva, inter e intracultural, productiva, creativa, científica y transformadora, que en su proceso de concreción formule, articule y fiscalice de manera comprometida y permanente la implementación de las políticas y estrategias educativas, como base del diálogo intercultural horizontal que rescata saberes y tecnologías propias y ajenas adecuándolas para la construcción de modelos alternativos de pensamiento y desarrolle la perspectiva de revertir las relaciones de dependencia económica, cultural, científica y tecnológica y superación de toda forma colonial". Se logrará a través de 2 Políticas de cambio, complementadas con diversos programas:

- Política 1: Transformación del Sistema Educativo: Se llevará a cabo a través de los nuevos lineamientos de la nueva Ley «Elizardo Pérez y Avelino Siñani» en la que se normará y reglamentará la estructura curricular, la gestión educativa y la participación social. Esta ley aún sin aprobar, orienta la elaboración de los nuevos diseños curriculares, las ofertas académicas de los centros de formación técnica, tecnológica y universitaria, de modo que la educación se vincule desde, para y con la producción, ajustándose a las características culturales. La segunda medida, que complementa la Ley, es el desarrollo de un programa de transformación de la Educación Superior.
- Política 2. Educación de Calidad que Priorice la Igualdad de Oportunidades. Esta política pretende "Generar igualdad de oportunidades educativas para la población discriminada, excluida y explotada democratizando el acceso y la permanencia en el sistema educativo a partir de programas, acciones y tareas que faciliten la inserción al sistema de los sectores sociales desfavorecidos y garantizar la movilidad a otras modalidades del sistema facilitando la continuidad en su formación." Según el Plan de Desarrollo Nacional, para llevarla a cabo se implementaran varios programas: 1. *Alfabetización*, dirigido a hombres y mujeres de sectores rurales y zonas periurbanas marginados del servicio educativo para que desarrollen competencias lingüísticas y puedan integrarse en mejores condiciones al mundo contemporáneo. 2. *Educación de calidad con equidad social, étnica, de género y generacional como derecho de todos* orientado a ofrecer una educación pragmática tiene el propósito de ofrecer a niños, niñas y adolescentes trabajadores una educación pragmática a NNA trabajadores, que esté vinculada con necesidades laborales, y sociopsicológicas.
- Programa Educación para la producción con identidad cultural, con el objetivo de promover la investigación identificando las vocaciones productivas de los municipios de diferentes pisos

ecológicos, como insumos para vincular los procesos educativos a las necesidades productivas del país (3,6 millones de USD)

- Programa prioritario de escuelas productivas y saludables, está orientado a la dotación de infraestructura, equipamiento y su correspondiente mantenimiento, de centros educativos de formación técnica, tecnológica y universitaria que desarrollen competencias laborales de adolescentes, jóvenes y adultos que sean absorbidos por la capacidad laboral de los sectores productivos en franca acción coordinada con prefecturas y gobiernos municipales.(85 millones USD)
- Investigación educativa para la recuperación y revalorización cultural rescatará, a través de la investigación de modelos y pensamientos pedagógicos de los pueblos indígenas y comunidades, para aplicarlos como parte del currículo diversificado.(4,10 millones de USD)
- Programa prioritario Tecnologías de Información y Comunicación aplicación y desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos educativos (28,8 Millones de USD).

Aunque la ley conocida comúnmente como "Avelino Siñani" aún no ha sido aprobada y costará muchos esfuerzos ponerla en práctica, lo cierto es que uno de sus objetivos, bajo el enfoque de una Bolivia Productiva y orientada al trabajo, es cambiar la currícula de los centros de educación secundaria para que los alumnos no se gradúen como bachilleres sino como Técnicos Medios, introduciendo materias de capacitación técnico-profesional en diferentes oficios. Este hecho supondría una competencia directa entre la Educación Pública y la Educación Privada, concretamente con el CEFIM, en este nicho educativo. Considerando la gratuidad de la enseñanza pública y la mejor calidad docente, podría suponer un serio problema para los centros privados de enseñanza técnico-profesional. Sin embargo, es necesario señalar, por un lado que se tiene previsto empezar por los municipios y centros rurales, con muy escasos centros de capacitación de estas características. En segundo lugar, el CEFIM oferta sus estudios a un precio subvencionado, asequible para cualquier persona de cualquier condición social. En tercer lugar, habrá que analizar qué carreras técnicas son las introducidas en las currículas oficiales y si realmente compiten con las ofrecidas por el CEFIM. Por último, las instalaciones con las que cuenta el CEFIM no las posee actualmente ningún otro centro de enseñanza, ni público ni privado, y dispone de tiempo, hasta que se operativice la ley, para mejorar su reconocimiento académico.

6. ANÁLISIS DE OBJETIVOS: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

6.1. Pertinencia

Situación de partida:

El CEFIM es una institución que tiene más de 20 años de experiencia en capacitación de mujeres, mayoritariamente de escasos recursos y residentes en la ciudad de La Paz y municipios aledaños. La oferta de esta capacitación ha ido adaptándose a las necesidades de las mujeres y las capacidades institucionales del propio CEFIM a lo largo del tiempo, y de talleres de alfabetización para adultos y corte y confección en sus orígenes, pasó a impartir Bachillerato Acelerado de Adultos y cursos de Cocina Industrial, entre otros, con certificación de Mano de Obra Cualificada. Sin embargo, tanto las instalaciones como su oferta académica se quedaron obsoletas para una demanda de formación técnica cada vez más profesionalizada por parte de un colectivo, mujeres de escasos recursos, que sufría la discriminación en el acceso a la educación y a muchos otros derechos. La estadísticas hablan por sí mismas, y se comprueba como la mujer boliviana, frente al hombre, presenta los mayores índices de analfabetismo y deserción escolar, tanto en el mundo rural como en el urbano, falta de acceso a la educación secundaria y superior, mayor tasa de desempleo y menor acceso al empleo formal, sueldos considerablemente más bajos y relegación a cierto tipo de trabajos. Las cargas sociales que se atribuyen al rol de género de la mujer, como la atención a personas dependientes (niños o ancianos) el cuidado y atención del hogar, justifican estas circunstancias que al fin y al cabo perpetúan la feminización de la pobreza en las mujeres bolivianas, ya que no se entienden desde la óptica de la paridad.

Ante este diagnóstico, podemos comprobar que los objetivos del programa responden a las debilidades detectadas. El CEFIM pretende enfrentar la problemática, facilitando el acceso de las mujeres de escasos recursos a una capacitación técnica profesional u obtener el título de Bachiller, con el objetivo de mejorar sus posibilidades de entrada al mundo laboral y su promoción dentro él, gracias a una oferta educativa adaptada a sus necesidades y subvencionada, ya que la cuota que pagan equivale al 35% de su coste, siendo así accesible para el colectivo de mujeres al que se dirige. Para ello, se planteó una iniciativa que suponía: 1) el aumento del nº de plazas del centro, por lo que más mujeres podían tener acceso a este tipo de formación, mediante la ampliación y mejora de las instalaciones. 2) la mejora de la oferta educativa y la calidad de la capacitación, a través de la certificación de Técnico Medio para las Carreras de Asistencia Geriátrica y Pediatría y Servicios de Hotelería y Gastronomía, la mejora de los curriculum de todos estudios y la preparación del profesorado. 3) el fortalecimiento institucional del CEFIM para poder gestionar el nuevo centro con las mejoras mencionadas, tanto a nivel de gestión administrativa como educativa.

Aunque la identificación de la propuesta proviene de las ONG locales, se realizó una encuesta entre 302 bachilleres de 7 colegios de la ciudad de La Paz y una Feria en la zona central, que confirmó el deseo de las encuestadas de obtener un título en poco tiempo que les diera una salida rápida al mercado laboral. Este interés se pudo comprobar durante las entrevistas mantenidas con las alumnas del CEFIM durante la visita de evaluación. Igualmente, la encuesta sirvió para concretar las carreras que más demanda tenían entre las entrevistadas dentro de la trayectoria educativa del CEFIM.

Por todo, lo anteriormente dicho, junto con el hecho de que existen pocos institutos de formación técnica en La Paz que sean accesibles al colectivo beneficiario, se considera que la ejecución de la propuesta presentada era muy pertinente, tanto porque, se adecuaba a las necesidades identificadas como porque lo hacía con una estrategia de intervención integral, en el sentido en que cubría la mejora al acceso a una educación técnica mejorada, imprescindible para optar a un puesto

de trabajo rápido, como se aseguraba que el CEFIM fuera capaz de autogestionarse y hacer perdurar en el tiempo los resultados obtenidos.

Para complementar el análisis de la pertinencia se han estimado significativos los siguientes niveles: Pertinencia respecto a las políticas nacionales, pertinencia con respecto a los objetivos de la ONG, y pertinencia frente a las prioridades del organismo financiador.

1) Respecto a la **pertinencia con respecto a las políticas nacionales**, se detectan puntos de encuentro. Como se ha expuesto en el apartado del contexto de la intervención, durante el período de ejecución y coincidiendo con la etapa de cambio y reforma del gobierno boliviano, se han puesto en marcha, con sus ventajas y desventajas, sus fortalezas y sus limitaciones en su operativización, ciertas leyes y políticas, que alinean los intereses del estado con los objetivos de la intervención. En materia de género, el Plan Nacional de Políticas Públicas para el Ejercicio Pleno de los Derechos de las Mujeres 2004-2007 y el Plan para la Igualdad de Oportunidades Mujeres construyendo la nueva Bolivia, para Vivir Bien 2008-2020, han sido los marcos del estado para trabajar la desigualdad y marginalidad de la mujer en el ámbito económico, educativo, institucional, de participación, cultural, etc. En el ámbito educativo, el Plan de Desarrollo estatal es un claro ejemplo de la voluntad del gobierno de dar mayor practicidad a la educación, sobre todo, a la educación superior, dotándola de una principal orientación hacia la producción pero también hacia el empleo. En este aspecto, es dónde más concordancia se puede encontrar con los fines últimos del CEFIM. En este sentido, se han tomado algunas medidas como la creación de un Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional del que depende la Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística (DGESTTLA) es el órgano del Ministerio de Educación que regula el Sistema Educativo Técnico Nacional, conformado por instituciones de Formación Profesional Técnica y Tecnológica de carácter público, privado y mixto en las distintas áreas que agrupa la formación técnica. A este respecto hay que mencionar, ciertas características que limitan la alineación del trabajo del CEFIM como la orientación del gobierno en el ámbito educativo. Por un lado tanto, el Plan de Desarrollo Nacional como la Ley Avelino Siñañi, tiene una clara orientación rural, y no tan urbana como el contexto de intervención del proyecto. Por otro lado, la preocupación del gobierno por “descolonizar” Bolivia recae también tanto en el sector educativo como en el ámbito de los proyectos financiados por la cooperación internacional, como es éste.

2) Ya se ha mencionado que el inicio del **trabajo de FPSC** se desarrolló con 2 proyectos dirigidos a la mejora de la actividad productiva con fines de garantizar la seguridad alimentaria de las comunidades del altiplano boliviano con las que se trabajaba. Este tipo de intervenciones si bien algo alejadas del sector de intervención del proyecto evaluado, respondían al objetivo institucional de *“contribuir a la erradicación de la pobreza a través de un desarrollo humano, económico y social, sostenible y equilibrado, mejorando las condiciones socioeconómicas de la población más desfavorecida, incentivando el desarrollo de las capacidades humanas y fortaleciendo la sociedad civil”*. Es en el Plan Estratégico 2005-2008, dónde FPSC recoge su interés por reorientar la intervención y centrar sus esfuerzos en Bolivia en *“aumentar las capacidades humanas a través de la educación”* mediante la formación profesional y ocupacional. Concretamente, en el medio urbano se logrará con *“acciones de formación profesional dirigidas preferentemente a la mujer de escasos recursos, para facilitar su acceso al empleo remunerado o al autoempleo”*. Todo ello en línea con sus objetivos fundacionales de *“Fomentar la educación y la formación profesional como motores de un desarrollo duradero, generador de riqueza y protagonismo social”* y *“Favorecer la promoción de la mujer en todos los sectores y actividades, y de forma preferente en el ámbito rural, para incrementar su participación social y para incentivar su acceso a la toma de decisiones”*. Se observa como esta orientación se extiende a todos los países de América Latina en los que FPSC trabaja, a partir del Plan Estratégico 2005-2008, a pesar de que los inicios del trabajo de la ONG, como ocurre en Bolivia, estuvieran relacionados con el ámbito rural y en los sectores de salud y productivo (Guatemala, Honduras, Paraguay). Así se observa, como FPSC ha ejecutado en los últimos años múltiples proyectos educativos en América Latina, muchos de ellos, precisamente, orientados a la capacitación laboral

para mujeres, como el apoyo que se ha dado con este proyecto a las mujeres paceñas y al CEFIM. A continuación se citan algunos de ellos, a modo de ejemplo: En Bolivia, *Mejora de la educación y de los derechos de los niños en áreas zafreras del Departamento de Santa Cruz*. En Colombia: *Programa para fortalecer el modelo socioeducativo de los centros de Desarrollo Humano Urbano en la localidad cuarta, san Cristóbal Sur, Bohotá, Covisán, el Delirio y Villavicencio. Colombia* (financiado por la CAM). En Guatemala: *Mejora de la capacitación y la calidad del trabajo de mujeres indígenas microempresarias de turismo comunitario en el Altiplano occidental de Guatemala*. En Paraguay: *Mejorar las posibilidades de formación profesional e inserción laboral de las mujeres provenientes del Gran Asunción* (financiado por la CAM). En Perú: *Mejora de la capacitación técnica de mujeres de escasos recursos de Cañete para la actividad económica sostenible y Desarrollo del Centro de Capacitación Profesional para la Mujer Condoray*. En República Dominicana: *Mejora de los niveles de capacitación, empleo y autoempleo de las mujeres pobres de Jarabacoa y sus alrededores*. Se evidencia la especialización en el sector de intervención del proyecto por parte de FPSC y, por lo tanto, la total pertinencia de que ejecute un proyecto como el evaluado. Es más, el hecho de que en diversos países de América Latina FPSC esté apoyando iniciativas similares promueve sinergias interesantes entre unos proyectos y otros, fortalece la experticia de la organización y sus técnicos, favorece el intercambio de experiencias, y facilita la posibilidad de regionalizar estas iniciativas y de su financiamiento.

3) De igual manera, **la pertinencia respecto a las políticas y prioridades del organismo cofinanciador es alta**. La Comunidad de Madrid en su Plan General de Cooperación 2005-2008, el vigente cuando se diseña y se aprueba el proyecto evaluado, establece como objetivo específico *la mejora del acceso, la calidad y la equidad de las necesidades básicas de aprendizaje que demandan las personas de los países en desarrollo donde actúe*, compartiendo el concepto de educación elaborado en la Conferencia Mundial por la Educación para Todos (Jotmien 1990), es decir, las Necesidades Básicas de Aprendizaje son "los procesos dirigidos al aprendizaje de las herramientas y los contenidos necesarios para que los seres humanos puedan desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo". Además en función de las desigualdades que en el acceso a la educación existen entre hombres y mujeres, la Comunidad de Madrid, priorizará las intervenciones en el sector educativo que cuenten con un análisis y enfoque de género. En función de este objetivo, su estrategia de intervención en el sector educativo promoverá:

1. *Aumento de jóvenes formados* a través de la promoción de la educación profesional y para el empleo y del apoyo a las medidas que aseguran el acceso de las personas menos favorecidas a los niveles secundario y universitario
2. *Mejora de la calidad de los sistemas educativos* con la provisión de equipamiento apropiado, la formación del profesorado, así como la promoción de una educación adaptada a la identidad cultural de la población.
3. *Supresión de la discriminación por sexo en la enseñanza*, apoyando los programas cuyo objetivo sea asegurar la escolarización y la formación de niñas y mujeres jóvenes en todos los niveles.

Por otro lado, dentro del sector de intervención de Mejoras económicas y desarrollo rural sostenible, la CAM apoyará a través de sus acciones la mejora de *las condiciones económicas, productivas y de obtención de ingresos de las personas, familias y comunidades locales sobre las que haya trabajado*, siendo los jóvenes un colectivo de especial consideración dentro de este objetivo. En este ámbito, se apoyarán intervenciones de *Mejora de la capacitación laboral de los recursos humanos*, en las que se fortalezcan las capacidades de los recursos humanos desde una perspectiva de generación de empleo o autoempleo, que cubra aspectos generales y específicos relacionados con el tejido económico existente o en fase de promoción.

Por último, dentro de la adecuación de la intervención a las prioridades estratégicas de la CAM, señalar la voluntad de la CAM, para optimizar el funcionamiento del Plan General de Cooperación, *de hacer efectiva la transversalidad en materia de género*. Para ello, los aspectos relativos al género

en el desarrollo (planificación de las intervenciones en función del género, análisis de género, recopilación de datos desglosados y evaluación de la incidencia en género) han de quedar integrados en todas las fases del ciclo de todos los instrumentos con los que se actúe.

6.2. Eficacia

La ejecución del programa "Mejora de las condiciones económicas y la generación de ingresos de mujeres en desventaja de La Paz y El Alto a través de la capacitación profesional" ha obtenido un logro en términos generales del 100% de los resultados previstos en la identificación inicial, a pesar de que algunos indicadores no han alcanzado el % de éxito estimado. No se han constatado efectos secundarios negativos que hayan podido poner en peligro la consecución del OG y/o de los OE.

A continuación se realizará un análisis de cada uno de los objetivos específicos en función de los resultados alcanzados al término de la intervención. Para ello, se ha tomado como referencia: el formulario de identificación del programa presentado a la CAM en la convocatoria Subvenciones de Cooperación al Desarrollo 2006, la línea de base del proyecto, las modificaciones solicitadas, los informes narrativos y económicos anuales (años 1 y 2), la documentación y FFVV facilitadas para la evaluación (ver Anexo. 1) y las entrevistas y observaciones llevadas a cabo en la visita de campo realizada. A este respecto hay que señalar varios aspectos importantes:

- Para establecer el grado de logro de los objetivos y resultados del proyecto, se han utilizado los indicadores diseñados en la matriz de planificación y en la línea de base, que como se vio en el apartado de formulación, presentan una calidad técnica débil y algunas incoherencias. Sin embargo, durante la ejecución del proyecto y para medir los logros, sobre todo, en el ámbito del fortalecimiento institucional, el equipo del proyecto ha ido diseñando otros muchos indicadores que se adecuan a las necesidades surgidas en el proceso de consolidación institucional y gestión del nuevo centro. Estos procedimientos se consideran muy importantes, no sólo por su utilidad como herramienta de medición y, por tanto, de planificación, sino porque son propios del CEFIM, más allá de las exigencias en el marco de un proyecto.
- Han existido ciertas dificultades para la medición de algunos logros y su comprobación en las FFVV, ya que se manejan distintos documentos, que aportan diferentes datos sobre el mismo criterio. A pesar de que se entiende que haya un proceso de actualización de las FFVV, hay ciertos datos que deben centralizarse y ser utilizados por todo el equipo de manera homogénea.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Se ha mejorado el acceso a la educación básica y la capacitación técnica en áreas de servicio, a mujeres de escasos recursos de las ciudades de La Paz y El Alto

Se considera que se ha alcanzado el OE1 en los términos en los que se planteó la intervención, es decir, asociando la mejora del acceso a la educación y capacitación técnica al aumento del nº de plazas de un centro de formación para mujeres de escasos recursos, a la vez que se mejoraba la calidad de la oferta educativa que ofrecía. Los indicadores (3) que se han establecido para medir el logro del objetivo presentan ciertas debilidades, especialmente el IOV.2 y el IOV3. El IOV1, "Se ha puesto en marcha un nuevo centro de capacitación profesional y educación básica que duplica la capacidad del actual en número de alumnas", presenta un logro del 100%. Para los dos siguientes, los gestores del proyecto no han ofrecido datos concretos. En cuanto, a la tasa de analfabetismo funcional cero entre las alumnas del centro una vez que han terminado su formación, es lógico entender que si han terminado la formación no pueden ser analfabetas funcionales. A este respecto podría ser interesante analizar si algunas bajas de las alumnas se deben a su incapacidad de hacer frente al estudio por ser analfabetas funcionales o tener algún tipo de dificultad en el aprendizaje. El

tercero de los indicadores referido a la disminución de la tasa de insuficiente capacitación laboral en un 90%, se puede asociar tanto a la tasa de graduaciones y a las calificaciones conseguidas, como a las quejas de alumnas e instituciones colaboradoras en las prácticas así como en la bolsa laboral de lagunas formativas para llevar a cabo las labores encomendadas. Estos datos solo se tendrán para el curso 2010 ya que has sido entonces cuando se ha introducido este criterio en los registros.

R.1.1 Previsto: Se han construido los talleres, aulas teóricas, y demás ambientes comunes para el desarrollo de los cursos del bachillerato y carreras técnicas.

R.1.1 Alcanzado: Se han construido los talleres, aulas teóricas, y demás ambientes comunes para el desarrollo de los cursos del bachillerato y carreras técnicas.

A pesar de los retrasos que caracterizaron el desarrollo de la intervención en los dos primeros años (ver apartado 5), las obras de construcción de la nueva sede del CEFIM se concluyeron en Junio de 2009, estando previsto su finalización en en julio de 2008 según el cronograma de actividades del formulario de identificación. Una vez concluidas las obras de la estructura arquitectónica, hubo que esperar a que el edificio dispusiera de todos los servicios necesarios para comenzar su actividad. A este respecto, la conexión del edificio a la red pública de gas natural se hizo efectiva también con retraso por problemas administrativos y prosecución de trámites con la entidad reguladora. Finalmente, el edificio estuvo operativo a principios de 2010, llevándose a cabo la mudanza y empezando las clases en Febrero de 2010.

La nueva sede del CEFIM se encuentra en el barrio paceño de Miraflores, y finalmente, y debido a circunstancias coyunturales ajenas al propio proyecto, se compone de un edificio declarado patrimonio arquitectónico (Categoría B) que ha sido remodelado y ampliado con una nueva construcción, con el fin de que se adecuara a las necesidades educativas del centro. En su conjunto, el nuevo edificio consta de las siguientes instancias:

- Planta Sótano: área de futuro parqueo, rampa de ingreso al futuro parqueo; caja de ascensor; caja de escaleras y rampa de ingreso a depósitos, depósitos; nuevo sótano de recepción
- Planta Baja: Ingreso vehicular e ingreso peatonal modificado por pendientes de vía e ingreso mediante rampa necesario para discapacitados al auditorio y montacargas de provisiones; auditorio, deposito auditorio; hall-pasillo; baños, baño para discapacitados y ambientes de limpieza en todos los pisos; escalera de administración, recepción, aula múltiple sacristía; patios, jardines y retiros, cafetería; hall y áreas de circulación
- Primer Piso: área gastronomía, despensa además de los circuitos de distribución de los insumos en los talleres de cocina y pastelería; baños; dirección general; archivo; sala de reuniones; dirección de orientación profesional y tutorías, oficina de comunicación al área prevista para tutorías; hall y áreas de circulación, sentido de las escaleras y ubicación del ingreso al ascensor hacia pasillo principal.
- Segundo piso: aulas; baños; sala de profesores; aula teórica; dirección académica y secretaría, hall y áreas de circulación.
- Tercer piso: hall y áreas de circulación; aula teórica, baño taller de geriatría, implementación de aula-baño y baño de discapacitados además de área de lavado para enseñanza; depósito; taller de hotelería y geriatría.

En función de los indicadores propuestos para medir los logros de este resultado, podemos afirmar que se ha cumplido en un 100% el indicador "Nuevo edificio de 1855 metros cuadrados, situado en Miraflores, que alberga 5 talleres, 7 aulas, biblioteca, salas de tutoría y demás ambientes comunes, está construido y en funcionamiento". El edificio nuevo tiene una superficie de 2653,09 m² y consta de 8 talleres, 6 aulas, 1 biblioteca, 1 sala de tutoría, 1 auditorio, 4 direcciones, 1 sala de profesores, 1 secretaría, 1 recepción, y varias oficinas, entre otros ambientes (baños, despensas, etc). Se considera que todos los ambientes y su nº son adecuados para la realización de las actividades del Nuevo CEFIM. El segundo indicador para medir el logro de este resultado era la mejora del tiempo de acceso de las alumnas al CEFIM en un 50% respecto al tiempo medio que las alumnas tardaban en

desplazarse a la antigua sede del CEFIM, calculado en 39 minutos. La medición de este tiempo se ha realizado a través de una encuesta a las alumnas, vía internet, en la que han participado 63 alumnas. Según la encuesta el tiempo que actualmente tardan las alumnas en desplazarse al nuevo CEFIM se ha mantenido en 39 minutos (aproximadamente), por lo que no se ha mejorado este aspecto según lo previsto.

Grado de satisfacción de los beneficiarias. Las nuevas instalaciones del CEFIM son un referente dentro de los institutos y centros de formación profesional y técnica en la capital boliviana. Todas las personas entrevistadas mostraron su satisfacción ante la nueva sede y su equipamiento. El personal del CEFIM ha visto como su lugar de trabajo ha mejorado sustancialmente. En la anterior sede, a causa de lo reducido de los espacios, tenían que compartir las 3 pequeñas oficinas que había para todo el personal del CEFIM (16 aprox. personas entre personal administrativo y docente). Todos los espacios eran multifuncionales porque tenían que adaptarse a las necesidades que iban surgiendo. En la actualidad, la amplitud y exclusividad de los espacios es uno de los aspectos más valorados. La luminosidad y mejor climatización del edificio ha mejorado las condiciones de trabajo del equipo, al igual que la introducción de equipos informáticos. Los talleres para la impartición de las clases prácticas están muy bien equipados, disponiendo de espacios y materiales de los que antes no se disponía. A este respecto, el cambio más significativo es en el taller de gastronomía y pastelería. Las instalaciones de la cocina, los equipos adquiridos y la posibilidad de que cada alumna tenga su set de utensilios (y no haya que compartirlos) no solo marca la diferencia con la situación anterior sino también con los otros centros de formación. Las instalaciones del área de gastronomía son un referente en la actualidad para cualquier centro o empresa que se dedique a esta área (institutos de formación, hoteles, restaurantes, etc.). En cuanto a la satisfacción de las alumnas, todas ellas pusieron de relevancia su complacencia por el cambio sufrido en las instalaciones del centro y son conscientes de lo mucho que esta mejora afecta a la calidad de sus estudios.

R.1.2. Previsto: Se han equipado los talleres y aulas con lo necesario para el buen funcionamiento de los cursos.

R.1.2. Alcanzado: Se han equipado los talleres y aulas con lo necesario para el buen funcionamiento de los cursos.

El grado de consecución de este resultado ha sido del 100%. El indicador diseñado para medir este resultado no se ha definido con todos los criterios necesarios y está redactado de manera muy general, sin cuantificar. Sin embargo, se considera que "Los distintos espacios de la nueva sede del CEFIM cuentan con los equipos adecuados para impartir los diferentes cursos de formación" tal y como enuncia el indicador. Todas las actividades previstas se han llevado a cabo: Selección de los proveedores más adecuados en relación de calidad y precio (A1.2.1), Compra de los nuevos equipos adaptados a las necesidades del nuevo diseño curricular (A1.2.2) y Traslado e instalación de los nuevos equipos (A1.2.3). El proceso de adquisición de todos los equipos y materiales necesarios comenzó por la elaboración de un listado del equipamiento necesario en septiembre de 2007. A partir de este listado, se elaboró un Plan de Equipamiento que se dividía en Plan de Equipamiento A: incluía la totalidad de necesidades, ajustadas al presupuesto disponible, al Proyecto arquitectónico y sus plazos, y Plan de Equipamiento B: que incluía las necesidades más inmediatas (todas ya incluidas en el Plan A) con el objetivo de mejorar la imagen y el aprendizaje de las alumnas, y facilitar el trabajo del personal de manera inmediata. El plan de equipamiento estaba dividido por áreas, se enumeraron los ítems necesarios y su nº, el coste por unidad y el coste total. Las premisas requeridas para la adquisición fueron: estándares de calidad, bajo mantenimiento y buena durabilidad, funcionabilidad de toda la institución, jerarquización de la inversión de acuerdo a la visión institucional del CEFIM, lograr una Imagen Institucional, priorizar en la inversión los Talleres de cocina y pastelería, plazo del trabajo: entrega de la nueva sede equipada a los 10 días de la entrega de la construcción y reducir al mínimo el tiempo en depósito de las compras efectuadas. Con estas premisas, se realizó un estudio de mercado durante todo el año 2008, se efectuó una búsqueda de proveedores y se cotizaron los diversos ítems. Finalmente se ejecutó el Plan de

Equipamiento B. El Plan de equipamiento se iba reactualizando en función de las adquisiciones y sirvió como un instrumento de planificación del proceso, ya que además se iba controlando el gasto ejecutado. Señalar que hubo algunas circunstancias que afectaron la ejecución del plan de equipamiento. Por un lado, el aumento de precio de algunos ítems desde la fecha de la cotización hasta el momento de la adquisición. El acero, mobiliario, madera y máquinas sufrieron incrementos significativos. Por otro lado, las modificaciones del proyecto arquitectónico a lo largo del proceso, supusieron modificaciones de medidas en tabiques, puertas, ventanas, afectando a la entrega de los muebles fabricados a medida.

Una vez adquirido el material y los equipos previstos, se ha elaborado un inventario de los mismos. El documento elaborado para la gestión de las compras e insumos, consta de los siguientes datos: Ítem, Código, Taller, Material en existencia, Compra, Existencia Total, Precio Unitario, Precio Total, Lugar de compra, Empresa/ Marca y Observaciones. Durante la visita de evaluación, se aconsejó a la Administradora del CEFIM, responsable de la gestión del inventario, que se incluyeran en el inventario los conceptos de fecha de adquisición (para conocer la vida útil de cada equipamiento y poder prever cuándo habrá que realizar nuevas adquisiciones) y la tasa de depreciación.

Grado de satisfacción de los beneficiarios: Ver RE1.1.

R.1.3. Previsto: Se ha diseñado y editado el material didáctico de cada módulo adaptado a la nueva currícula.

R.1.3. Alcanzado: Se ha diseñado y editado el material didáctico de cada módulo adaptado a la nueva currícula.

El logro de este resultado se encuadra dentro del objetivo del programa de conseguir la certificación de grado de técnico medio para 2 de los estudios que se están impartiendo en el CEFIM. A partir de este hecho, existe la necesidad de redefinir el Plan Educativo, para adecuarlo tanto a esta circunstancia como a las posibilidades educativas que ofrece el nuevo centro. (Ver R.2.2.). Los nuevos contenidos de las asignaturas han necesitado nuevos materiales didácticos para apoyar las clases teóricas y prácticas. Así, se han elaborado los 76 módulos previstos¹². Las actividades consideradas en el cronograma se ejecutaron en los tiempos previstos. Primeramente, se elaboraron los módulos de aprendizaje de acuerdo al nuevo modelo curricular. Las responsables de hacerlo fueron la Dirección Académica y la Dirección General del CEFIM, con apoyo de algunos docentes. Se revisaron los textos y se procedió a su aplicación. Cada año desde su implementación, se ha procedido a la evaluación del uso por parte de las docentes.

Respecto al cumplimiento de los indicadores diseñados para este resultado, una vez finalizado el proyecto e iniciadas las clases en Febrero de 2010, el 100% de los alumnos han utilizado los nuevos módulos educativos, como señalaba el primer indicador. El otro de los indicadores se refiere a que "El porcentaje de retención de mujeres en el CEFIM al final del programa alcanza un 80% frente a la media de Centros de Alfabetización y Capacitación Laboral en la Paz y El Alto (70%). A pesar de que se considera que este indicador no mide el logro del RE al que se asocia, describiremos aquí algunas observaciones relacionadas con él. Los porcentajes de retención del centro se han medido mediante los listados de incidencias que se han diseñado en el proceso de fortalecimiento del CEFIM. En estos listados se recogen las altas y las bajas de las alumnas en todos los cursos, tanto en las carreras

¹² Dentro de la carrera de AGP: Antropología, Atención de Dependencias, Atención gerontológica, Cuidados geriátricos, Didáctica, Educación especial, Enfermedades Geriátricas, Enfermedades pediátricas, Ética, Fisioterapia, Higiene, Inv. Métodos, Música y Teatro, Nutrición del adulto mayor, Nutrición infantil y técnicas culinarias, Pedagogía, Primeros Auxilios, Relaciones humanas, Taller de Pasantías AGP, Técnicas de Atención, Terapia Ocupacional. Para el Bachillerato: Biología, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Ética, Filosofía, Física, Lenguaje, Matemáticas, Módulo Biología, Módulo Matemáticas, Módulo Psicología, Química. En Cocina: Cocina Profesional. Recetario Pastelería. Recetario Cocina. Y por último, para la carrera de SHG: Administración de instituciones, Arreglos y Mantenimiento, Cocina Profesional, Derecho Laboral, Ética, Fundamentos de la producción en los servicios de Alimentos y Bebidas, Fundamentos Servicios de recepción, Housekeeping, Ingles 1, Introducción a la hostelería, Recetario Taller de Alimentos, Restaurant, Seguridad Industrial, Supervisión, Taller de Pasantías SHG.

técnicas como en los cursos extracurriculares, además de otras observaciones como moras en el pago, cambio de turno, becas, repetición de curso, graduaciones, etc. Según las incidencias recogidas en los listados, el % de retención en el año 2008 es de 77.85% y en el año 2009 de 75,81%, resultando una media en estos dos años de 76.83%. Estos listados han servido para llevar un seguimiento detallado tanto del nº de alumnas como de su situación académica y financiera respecto del CEFIM. A partir del año 2008 se han recogido de igual manera, las causas de las bajas de las alumnas, información de gran utilidad tanto para establecer el perfil sociocultural de las alumnas como para dar respuesta o prestar apoyo en determinadas situaciones.

Grado de satisfacción de los beneficiarias. Se pueden considerar beneficiarios de las acciones y logros de este resultado tanto a las alumnas del CEFIM como a las propias docentes. Según la evaluación docente que se lleva a cabo todos los años, en general, todas las docentes están satisfechas con los nuevos módulos, opinan que son imprescindibles y que sirven de guía al docente, aunque también se recoge la necesidad de una constante actualización de sus contenidos y la inclusión de actividades y dinámicas en los módulos. En cuanto a las alumnas, las entrevistadas durante la visita, en términos generales, han mostrado su satisfacción respecto a la calidad educativa de la formación técnica que reciben en el CEFIM, refiriendo tanto al contenido de las asignaturas como los materiales didácticos. (Ver RE.2.2.)

R.1.4. Previsto: Se ha implementado una bolsa de trabajo para facilitar el primer empleo a las egresadas

R.1.4. Alcanzado: Se ha implementado una bolsa de trabajo para facilitar el primer empleo a las egresadas

Efectivamente, durante la ejecución del programa se ha implementado una bolsa laboral en el CEFIM, que no solo proporciona prácticas y facilita el acceso al primer empleo (después de su formación) a las licenciadas de las carreras, sino que brinda este servicio a cualquier alumna que esté interesada en combinar los estudios y el trabajo. De hecho, la mayoría de las alumnas está trabajando cuando ingresa en el CEFIM, ya que en muchas ocasiones su situación socioeconómica les obliga a ello. En este caso, lo que se pretende con la bolsa de empleo es mejorar las condiciones laborales de las alumnas, uno de los objetivos del proyecto. La gestión de la bolsa de empleo y de las pasantías se ha ido mejorando a lo largo de la ejecución del proyecto. Se han implementado diversos modelos para el seguimiento de las alumnas que cada año han ido recogiendo mayor información. Por ejemplo, en 2010 se ha incorporado la causa de abandono de las prácticas por parte de las alumnas en las excepcionales ocasiones en que sucede, para poder establecer un indicador de abandono.

La bolsa laboral implementada se rige por los requisitos de la Ley General del Trabajo (1942). Todas las alumnas que lo desean se pueden inscribir, complementando el formulario correspondiente y realizando un test vocacional que sirve a la psicóloga que gestiona la bolsa para analizar la capacidad de servicio de las inscritas. Las alumnas y ex-alumnas que acceden a la bolsa tienen un promedio de edad de 26 años. La bolsa se alimenta con ofertas de empleo de instituciones o particulares que conocen el CEFIM y la reputación profesional de sus alumnas. Los empleos están relacionados con los estudios que oferta el CEFIM, desde trabajo en restaurantes y hoteles hasta el cuidado de ancianos y niños, tanto en instituciones como para particulares, aunque la mayoría de los empleos que se ofrecen son relativos al cuidado de niños. El seguimiento que se realiza a la alumna que comienza un trabajo a través de la bolsa laboral ha sido inconstante, pero se ha fijado a partir de 2010 que tenga una duración de 3 meses, tiempo suficiente para encarrilar el proceso de contratación y la relación entre el empleador y la alumna y observar si surge algún problema. El objetivo de la bolsa de empleo es proporcionar a las alumnas un trabajo que puedan compatibilizar con sus estudios y que además de proporcionarles un sueldo les sirva de experiencia profesional, ya que suele estar relacionado con su formación. La mayor atención por parte del CEFIM se sitúa en asegurar unas condiciones de trabajo dignas para sus alumnas, fijándose en el nº de horas

trabajadas, los honorarios por hora (5.5Bs x hora como requisito para ingresar la demanda de empleo en la bolsa de trabajo), un trato digno y otras prestaciones (vacaciones, días libres, etc.).

Por su parte, el programa de pasantías está ligado exclusivamente a las carreras de AGP y SHG. Todas las alumnas de estas carreras tienen que cursar 400 horas de prácticas. En el caso de AGP, estas 400h se distribuyen en 200h para prácticas de trabajo con niños y 200h para prácticas de trabajo con ancianos. En el caso de SHG, las prácticas se completan con 200h en restaurante y 200h en hotel. Se ha elaborado un Plan de Pasantías en el que se establecen los objetivos y requerimientos del sistema. Las alumnas son preparadas mediante un taller de pasantías en el que se las familiariza con el mundo laboral profesionalizado en el que van a desenvolverse. Han de aprobar esta capacitación para poder empezar sus prácticas. El CEFIM ha suscrito convenios de cooperación institucional con las diversas empresas e instituciones que solicitan este servicio. En ellos, se fijan las condiciones de las pasantías y se establece el pago del transporte de la alumna al lugar de trabajo por parte de la institución.

Los indicadores para este resultado, como ya se mencionó en el apartado de formulación, presentan debilidades en cuanto a su falta de concreción, ya que no especifican los criterios que están midiendo. En ambos casos, IOV.1.RE1.1.4. "El 90% de las alumnas capacitadas tiene un trabajo o continúa con estudios superiores" y IOV2. RE.1.1.4. "Han aumentado los ingresos de las alumnas en un 50%" no se identifica, de todas las alumnas que se forman en el CEFIM, sobre qué colectivo se ha de aplicar el indicador¹³.

Respecto al primer indicador, El CEFIM a través de los datos de la Dirección de Orientación Laboral, obtiene información sobre el porcentaje de alumnas egresadas con un trabajo, pero no hay datos sobre las que continúan estudiando, ya sean estudios superiores u otro tipo de formación técnica. Los datos arrojan que el 97% de las egresadas salen con trabajo (ya sea a través de la bolsa laboral del CEFIM o conseguido por cuenta propia).

En lo que se refiere al segundo indicador, en la línea de base del proyecto se identificaron los datos absolutos sobre los que medir el grado de logro obtenido. El sueldo medio de las alumnas al entrar al CEFIM, era de 321Bs al mes. El seguimiento que se ha dado a la bolsa laboral ha sido cada vez más completo. Se ha llevado a cabo un registro de las inscritas en la bolsa laboral año a año, en el que también se registraban las incidencias y las demandas de empleo solicitadas por las instituciones colaboradoras. Se detallaba además qué tipo de trabajo tenía en el momento de inscribirse en la bolsa laboral y cuál era su sueldo, pudiendo conocer el sueldo promedio de las alumnas al ingresar en la bolsa laboral, año a año. En 2007, el 86,71% (124) de las 143 alumnas inscritas en la bolsa laboral ya tenía trabajo, con un sueldo promedio mensual de 533,30 Bs y por hora de 4,57 Bs. En 2008, se inscribieron 132 alumnas en la bolsa laboral, de las cuales 120 (85%) tenían trabajo al hacerlo. Los sueldos promedios se elevaron este año, a 581,21Bs al mes y 4,65 Bs por hora. En el año 2009, se inscribieron en la bolsa laboral 161 alumnas¹⁴, de las cuales 84 tenían trabajo (52%). Este es el único año donde el registro, más exhaustivo, informa sobre los sueldos al ingresar a la bolsa y al final del año, además se diferencia entre las que consiguieron un trabajo por cuenta propia y las que lo consiguieron a través de la bolsa laboral del CEFIM. Del análisis de los datos recogidos se pueden extraer observaciones interesantes. Los datos arrojan que en el año 2009 el sueldo promedio de todas las alumnas antes de ingresar a la Bolsa Laboral era mensualmente de 486,18 Bs y de 3,38 Bs por hora. Al final del año, esta cifra aumentó, y en Diciembre de 2009 las alumnas trabajadoras del CEFIM cobraban un promedio de 598,92 Bs al mes y de 4,51 BS la hora. Si analizamos exclusivamente las alumnas que consiguieron un empleo por cuenta propia, observamos que el sueldo promedio mensual fue de 515,96 Bs y de 3,72 Bs por hora, y que no hubo variación a lo largo

¹³ El coordinador de FPSC en Bolivia y expatriado para el proyecto aclaró que para el primero de los indicadores del R.1.4. se estaba midiendo sobre las alumnas de las carreras AGP y SHG.

¹⁴ Se están contabilizando tanto las alumnas que ingresaron en el CEFIM en el año 2008 como en el 2009, pero que se registraron en la bolsa laboral en 2009.

de todo el año. Por el contrario, las alumnas que obtuvieron un trabajo mediante la Bolsa Laboral del CEFIM cobraban en sus anteriores empleos un promedio mensual de 428,75 Bs mensuales, situándose en 2,84 Bs por hora y lograron un incremento del 68% en el sueldo mensual promedio (721,70Bs) y un 86% de incremento en el sueldo por hora (5,27Bs). De estos datos también se observa que fueron las alumnas que cobraban menos las que se decidieron a cambiar de trabajo a través de la bolsa de empleo del CEFIM.¹⁵ Efectivamente, en comparación con el sueldo promedio que se estableció en la línea de base 321 Bs, el sueldo actual promedio, 598,92 Bs, es un 186% más elevado, superándolas expectativas propuestas.

Grado de satisfacción de los beneficiarios. Las alumnas del CEFIM opinan que tanto la bolsa laboral como las pasantías son un distintivo de la formación en el CEFIM. En las entrevistas con alumnas y ex alumnas que estaban o habían pasado por esta experiencia, la valoraron muy positivamente. Resaltaron los temores que tuvieron que enfrentar al iniciar un trabajo profesional y que, en términos generales, no habían tenido ninguna incapacidad, en lo que a formación se refiere, para llevar a cabo su trabajo. En lo que se refiere al seguimiento de las pasantías, tanto alumnas como docentes estaban de acuerdo en que se tendría que complementar el seguimiento administrativo laboral de las pasantías, que en la actualidad gestiona la Orientadora Laboral, con un seguimiento más técnico llevado a cabo por las docentes que impartieran materias relacionadas con las pasantías, para que las alumnas tuvieran un acompañamiento continuo durante sus prácticas y pudieran consultar cualquier problema en relación con su formación técnica. Por su parte, los representantes de las instituciones¹⁶ expresaron su satisfacción con el convenio institucional que mantiene con el CEFIM y especialmente con el trabajo de sus alumnas. Resaltaron frente a otras cualidades, la formación integral de las alumnas del CEFIM que las hace tener una mejor y mayor predisposición y actitud para el trabajo que las otras procedentes de otros centros con los que también tienen convenios. Algunas de las alumnas, mencionaron la falta de pago del ítem de transporte que se convenía en sus prácticas por parte de la institución colaboradora y sus temores a solicitarlo por miedo a que influyese en su futura contratación o en la relación laboral con sus superiores.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Se han fortalecido las capacidades del socio local para la gestión y sostenimiento del Centro, así como en su actividad de formación de mujeres de escasos recursos de La Paz y El Alto.

Se considera que el OE2 ha sido logrado gracias a la ejecución del proyecto evaluado. Efectivamente, se ha iniciado un proceso de fortalecimiento institucional del CEFIM, a través de la mejora de las capacidades de sus miembros, tanto del equipo docente, como sobre todo y en especial del equipo directivo y de gestión. Este proceso era necesario si realmente se quería conseguir que el Nuevo CEFIM, con las nuevas instalaciones y la mejora de su oferta educativa, tuviera éxito y se convirtiera en un centro de referencia para la formación técnica de profesionales. Los indicadores (sin cuantificar el primero) se han logrado, tanto el aumento de los fondos propios provenientes del alumnado, ya que se ha aumentado el nº de alumnas matriculadas en el centro, como el aumento de horas lectivas por alumna, al convertir las carreras a título de Técnico Medio. Sin embargo, lo significativo es el proceso de fortalecimiento institucional iniciado tanto en la

¹⁵ Los datos obtenidos en este análisis no coinciden exactamente con los presentados por parte del CEFIM. Si bien se han utilizado sus registros, es en la contabilización de las alumnas y en la elaboración de los promedios donde no coinciden las cifras. Además, el análisis presentado en las FFVV por el CEFIM, si bien para 2007 y 2008 es claro, y solo varía la contabilización de los registros, ya que solo se cuenta con el dato de los sueldos promedio anuales, en el análisis realizado para el año 2009, donde se diferencia entre los sueldos antes de ingresar en la BL y al final de año, para hallar el porcentaje de incremento en los honorarios, la comparativa se ha hecho con el promedio del sueldo de todas las alumnas antes de ingresar y solo con el promedio de los sueldos de las alumnas contratadas vía en CEFIM para el final del año, considerándose que el dato final obtenido no es del todo riguroso, ya que no se está utilizándola misma variable en el análisis.

¹⁶ Ver en la agenda de la evaluación las instituciones visitadas durante la evaluación.

gestión administrativa del centro como en la gestión educativa. Si bien aún presenta debilidades y han de ser fortalecidos, se destacan procedimientos y herramientas relacionados con la gestión de personal, la redefinición de funciones, la gestión de la información, la introducción de la planificación como herramienta de gestión (administrativa y educativa), los planes de capacitación y la evaluación tanto de los docentes (evaluación de módulos, autoevaluación, capacitación) como la de las alumnas (evaluación de los docentes).

R.2.1. Previsto: Se ha mejorado la motivación y capacitación de los instructores y docentes.

R.2.1. Alcanzado: Se ha mejorado la motivación y capacitación de los instructores y docentes.

Para lograr la mejora de la motivación y la capacitación de los docentes del CEFIM se planificaron las siguientes actividades: Realización de cinco talleres de Alfabetización Digital (A.2.1.1), Diseño de la Estrategia Internet del CEFIM (A2.1.2), Implantación de Infraestructura Internet (A2.1.3.), Diseño de 5 cursos de capacitación de formadores en las especialidades descritas acordes a los nuevos diseños curriculares por año (A2.1.4), Realización de cinco talleres de motivación y evaluación de la tarea docente (A2.1.5), Realización de un taller de evaluación de la aplicación de los nuevos contenidos por año (A2.1.6). Todas las actividades se han llevado a cabo en el tiempo y con los resultados previstos.

Todas las capacitaciones realizadas durante la ejecución del proyecto obedecen a un Plan de Formación 2008-2009 para el personal administrativo del centro. La elaboración del plan se basó en un diagnóstico de las necesidades formativas de todo el equipo y se personalizó, contemplando capacitaciones internas grupales y capacitaciones externas personalizadas según las necesidades de cada miembro en función de las tareas a desempeñar en el CEFIM. A grandes rasgos, se pueden diferenciar tres tipos de formación en cuanto a su contenido, ya que el objetivo de todas ha sido el mismo, el fortalecimiento institucional y de gestión del CEFIM: a) Formación para la gestión administrativa del centro, b) Formación en el uso de las herramientas de internet, y c) Formaciones especializadas. Las capacitaciones para la gestión del centro se centraron en: 1. Manejo de paquetes de computación y programación en Internet. 2. Excel, 3. Ideario del CEFIM, 4. Hábitos de trabajo y Ética profesional, 5. Adaptación al cambio, y 6. Evaluación y planificación.

Por su parte, los talleres de Alfabetización digital tuvieron como contenidos: 1. Calendario On Line, 2. Publicación Web Básica, 3. Google Apps, 4. Internet Avanzado. A ellos asistió el personal administrativo del CEFIM, ya que se considera que el uso de estas aplicaciones son imprescindibles para una gestión más eficaz del centro, y más aún tras el diseño de una infraestructura on line para la gestión de la información. Además se complementó con los talleres "Aprender a gestionar mi tiempo. Utilizar Software para hacerlo" y "Mejorar la comunicación escrita, visual y utilizar Software". En la actualidad, con las herramientas de Google Apps, de publicación, colaboración y comunicación, que incluyen cuentas de correo electrónico con el dominio del centro, se comparte la información y las ideas de manera simultánea y accesible a todo el personal autorizado, considerándose este un gran avance tanto para la administración del centro, como en la gestión del conocimiento y de la información. En cuanto a las capacitaciones especializadas, respondieron a las carencias o necesidad de fortalecimiento de sus capacidades frente al puesto a desempeñar. Así, la Directora de CEFIM, Elizabeth Wilde, cursó un Programa de Capacitación Directiva; la Administradora del centro, Nayana Soria se ha matriculado en la Maestría en Administración de empresas; Marisa Castro, Secretaria del CEFIM comenzó un Secretariado de Dirección y Asistente de Gerencia y, por último, Ximena Soliz, la responsable de Comunicación y Marketing, cursó Comunicación Institucional. El proyecto ha asumido entre el 50% y el 75% de los costos de los cursos y maestrías de especialización, costeándose la docente el monto restante. Una vez concluido el proyecto, estos costes de formación serán asumidos por el centro. El proceso de capacitación del personal administrativo del CEFIM sigue implementándose y se ha reactualizado el Plan de Capacitación para 2010, conteniendo el mismo tipo de formación y ampliando las capacitaciones especializadas a más miembros del equipo.

En cuanto a la capacitación del personal docente, también responde a un diagnóstico realizado por la Dirección General y la Dirección Académica del CEFIM, en el año 2007 (no consta de FFVV). Las principales debilidades formativas de las docentes se encontraron principalmente, en la propia formación especializada de la docente y en la formación para el trabajo, faltándoles técnicas para trabajar con adultos, motivar a las alumnas y en el trato personal para una educación más personalizada. Así, fueron muchos los temas de las capacitaciones que se impartieron durante 2007, 2008 y 2009, observándose cómo se complementaron contenidos propiamente pedagógicos y de metodología educativa con contenidos que se encuadran dentro de la formación en valores que forma parte de la formación integral que oferta el CEFIM¹⁷. Para el año 2010 se ha previsto seguir con las capacitaciones a los docentes, incluyéndose en el plan de capacitación del centro para este año. Las capacitaciones que se llevarán a cabo versarán sobre: Ejes transversales, Educación personalizada, Habilidades intelectuales, Identificación con el ideario del CEFIM, Conocer el valor del servicio, Motivación al aprendizaje, Evaluación de la formación de las docentes en el CEFIM, Actualización de conocimientos.

Junto con las capacitaciones se ha llevado a cabo un proceso de evaluación anual de las mismas por parte de los docentes, impulsada desde la Dirección Académica del CEFIM. En ella, se analizan las causas de la falta de asistencia a los cursos, las sugerencias sobre temáticas para próximas capacitaciones y la promoción de la participación. Además, la evaluación docente también se convierte en una herramienta para valorar otros aspectos como el proceso de planificación de las asignaturas que se ha instaurado en el CEFIM, con el objetivo de evitar que la impartición de las materias se base exclusivamente en el uso de módulos y tienda a su organización mediante una programación didáctica. El contenido de los módulos y su uso adecuado, la comunicación con la Dirección del CEFIM y el cumplimiento de tareas extra, también se han contemplado en estas evaluaciones que se han llevado a cabo todos los años.

En cuanto al cumplimiento de indicadores de este RE, se estima que se han impartido el 100% de los cursos (5) que se habían previsto en el IOV₁, sobrepasando con mucho el número estimado. A este respecto hay que mencionar la diferencia de datos entre los diferentes registros, ya que según los cronogramas de capacitaciones se contabilizan 37 capacitaciones, pero según los listados de asistencia son 24 las capacitaciones impartidas. Observando el contenido de las capacitaciones y el hecho de que se inserten en un Plan de Capacitación continuado, que es evaluado por los profesores y que además admite sugerencias de temáticas por parte del profesorado, hace pensar que se ha alcanzado el IOV₃.

Respecto al Porcentaje de profesores del CEFIM que no tienen una buena formación en educación de adultos y en temas transversales (valores, ética, género) se ha cumplido en el sentido en que se ha disminuido este % aunque para estimar el grado de logro, nos deberíamos remitir al % de asistencia, que en este caso sería del 63%, no alcanzando el 90% estimado en el IOV₂. (El índice de asistencia de los docentes a las jornadas de capacitación es de un 90% al finalizar el proyecto). Usando como FFVV los listados de asistencia, en el año 2007 se impartieron 6 capacitaciones, con una asistencia del 49%, en 2008 otras 6 capacitaciones acudiendo el 54% de los docentes y en 2009 se impartieron 12 capacitaciones con una asistencia del 86%, obteniendo un promedio de 63%. Cabe señalar, que además se ha registrado la asistencia a los cursos por partes de las docentes y personal

¹⁷ Algunos de los cursos impartidos fueron: Estrategias didácticas en el trabajo docente y su adecuación en el CEFIM; Información sobre la definición Institucional; Valores biológicos vitales; Hábitos y técnicas de estudio; Amor a la verdad; Publicidad y Pornografía; Aplicación del valor de la inteligencia a través del lenguaje escrito; Filosofía institucional; El profesor tutor en educación de adultos, metodología específica. Manejo de aula; Valores individuales; Evaluación de adultos: características, metodologías específicas; Evaluación en Educación Personalizada; Formación ética del docente, Manejo de autoestima en el aula, Crear condiciones para manejar "presiones" en el aula, Conocimiento de los valores que se van a dar durante el AÑO, Empleabilidad, Valores intelectuales: Explicación, Taller: Planificación educativa, Planificación de temas transversales, Adhesión a la verdad, Reglamento profesoras - alumnas del Aula de Cocina, Los Dos cerebros en el aula, Explicación del valor de la voluntad, Congreso: "Escuela y Familia"; Aplicación de Informática en Evaluación Educativa, Características Psicológicas de las alumnas.

administrativo en un cronograma de capacitaciones, año por año. Según éstos el % de asistencia varía respecto a lo que se puede comprobar a través de los listados de asistencia, que es la fuente de verificación que se ha considerado como válida para la medición del indicador ya que son los propios docentes los que firman su asistencia. La asistencia, según los cronogramas, sería del 64% en 2007, del 77,64% en 2008 y del 86% en 2009, conteniendo un promedio de 75,88% de asistencia de profesores a las capacitaciones propuestas por el CEFIM. Por último, el indicador sobre el uso de internet gracias a la capacitación recibida de personal de gestión (100%) y personal docente (80%), se ha cumplido en lo que se refiere al personal de gestión, que no solo ha recibido las capacitaciones sino que está utilizando los conocimientos aprendidos para una mejor y más eficiente gestión del centro. Respecto al personal docente, no se ha podido comprobar el cumplimiento del indicador, ya que no hay listados de asistencia sobre estas capacitaciones y en las entrevistas mantenidas con ellos, no mencionaron este tipo de capacitación.

Grado de satisfacción de los beneficiarios. Tanto el equipo administrativo como el equipo docente del centro están muy satisfechos con las capacitaciones recibidas. La causa principal es que son conscientes de las lagunas formativas que tienen y que se han evidenciado más con la mejora educativa que ha asumido el CEFIM a partir del proyecto, con la certificación del grado de técnico medio y la ampliación de la oferta de plazas. Ante estas carencias formativas, muestran mucho interés y deseos de formarse y agradecen y valoran que el CEFIM les dé esa oportunidad. Resaltan que realmente se han ajustado a sus necesidades y la posibilidad que tienen de sugerir temas de interés. Es verdad que a veces no acuden, pero en la mayoría de los casos la causa no es la falta de interés sino la incompatibilidad con el horario fijado. El personal administrativo del CEFIM es un gran ejemplo de la mejora en la motivación e implicación con el CEFIM y su trabajo que puede impulsar un buen proceso formativo y un aumento de las responsabilidades y de la confianza en sus capacidades. El proceso de fortalecimiento institucional a través del aumento de las capacidades de su personal, aunque aún está por concluir está ya dando sus frutos, no solo en la mejora de la gestión del centro, sino también en el grado de implicación, deseos de mejora formativa para responder a sus funciones y tareas y aumento de la autoestima de sus miembros

R.2.2. Previsto: Se han diseñado y experimentado los nuevos contenidos curriculares para las carreras de SHG y APG y para el bachillerato acelerado para adultos.

R.2.2. Alcanzado: Se han diseñado y experimentado los nuevos contenidos curriculares para las carreras de SHG y APG y para el bachillerato acelerado para adultos.

El mayor logro de este Resultado y de las actividades asociadas es la consecución del Grado de Técnico Medio para las carreras de SHG y AGP que imparte el CEFIM. Para ello se tuvo que diseñar un proyecto educativo que se presentó al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, para su aprobación. La aprobación ministerial tiene fecha de 23 de Noviembre de 2006 y una vigencia de 5 años. Este resultado está relacionado con las acciones llevadas a cabo en el RE 1.3 ya que ambos tienen como objetivo principal contribuir a la mejora de la calidad educativa del CEFIM, a través de el nuevo diseño curricular de las carreras de SHG y AGP, con la finalidad de obtener el grado de técnico medio y ofrecer un nivel educativo que está acorde a esta certificación. Para ello, se ha tenido que diseñar una nueva currícula, con la elección de las asignaturas y su distribución por horas lectivas a lo largo de la duración de los estudios (18 meses). Como se comentó en el apartado correspondiente al RE.1.3., también se llevó a cabo el diseño de todos los materiales didácticos de los módulos, su aplicación y evaluación por parte de las docentes. Igualmente, hubo de evaluarse todo el nuevo diseño curricular y reajustar los contenidos. El cambio en la certificación del grado de los estudios, de mano de obra calificada a técnico medio, y el nuevo diseño curricular que esto supuso, conllevó necesariamente la revisión de los perfiles docentes que iban a impartir desde ese momento las asignaturas de las nuevas carreras. En 2008 se produjo un reajuste en el plantel de profesores que colaboraban con el CEFIM, obedeciendo de igual manera, al cambio en la gestión que se ha querido dar desde el proyecto, tendiendo a tener una plantilla de menos profesores pero con más carga laboral que incluya labores de gestión y con dedicación exclusiva al CEFIM. En 2007, tuvieron una

plantilla de 10 personas fijas más 41 docentes a tiempo parcial. En 2008, 11 y 49 fue la proporción y en 2009, 11 y 31, respectivamente. En 2010, la plantilla se divide en 10 personas en plantilla y 12 trabajadores a tiempo parcial¹⁸.

Los dos indicadores que se diseñaron para establecer el logro del RE, IOV.1. *Se ha elaborado el proyecto educativo y es aprobado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología* y IOV.2. *Se han elaborado, adaptado y revisado el 100% de los módulos de la nueva currícula* se han cumplido en un 100%

Grado de satisfacción de las beneficiarias. Las alumnas del CEFIM, más concretamente de las carreras de SHG y AGP, no solo están complacidas de que sus estudios les valga el grado de Técnico Medio, sino que quieren más. La mayoría de las entrevistadas querría que el CEFIM ofreciera un grado de Técnico Superior, y no dudarían en cursar estos estudios si el CEFIM los ofertara. Cabe destacar el entusiasmo y la disposición que mostraron todas las alumnas respecto a los estudios que están cursando. En cuanto al contenido de las asignaturas, todas dieron una opinión positiva, aunque recomendaron la inclusión o fortalecimiento de asignaturas como inglés y computación, que no aunque no corresponden técnicamente a las especialidades, les van a ser necesarias tanto en los trabajos con atención a un público extranjero (hoteles y restaurantes) como en la gestión de negocios propios, objetivo que es muy común entre las alumnas, una vez que se hayan formado y hayan tenido alguna experiencia profesional de larga duración. También mostraron su inquietud por recibir algún tipo de formación en el extranjero, pensando en el intercambio de experiencias con institutos similares al CEFIM, sobre todo, en la carrera de SHG en la especialidad de Gastronomía donde consideraban muy importante poder aprender la restauración de otros países. Se conformarían en este caso con la invitación al CEFIM para impartir masterclass o cursos cortos a chefs de otros países. En general, las alumnas entrevistadas resaltan la formación en valores que caracteriza al CEFIM, ya que además de "formarnos como profesionales, nos forman como personas".

R.2.3. Previsto: El CEFIM tiene capacidad para albergar a un número mayor de alumnas.

R.2.3. Alcanzado: El CEFIM tiene capacidad para albergar a un número mayor de alumnas.

El proyecto ha proporcionado al CEFIM los instrumentos y herramientas para tener la capacidad de albergar a un mayor número de alumnas, haciendo referencia tanto a una capacidad física, por la ampliación y mejora de las instalaciones, como a una capacidad institucional, debido al fortalecimiento de sus capacidades para la mejora de la calidad educativa que ofrece y para una mejor gestión del centro. El logro de este resultado, aunque implícito ya en el logro de los anteriores, ha sido por lo tanto del 100%. Las actividades realizadas, de igual manera se consideran relacionadas con los RE anteriores, ya que en su mayoría se refieren a la puesta en marcha de la actividad cotidiana del CEFIM: Selección de las beneficiarias (A2.3.2) y Desarrollo de los distintos programas de capacitación (A2.3.3).

La evolución del nº de inscripciones el CEFIM ha ido en aumento desde que se inició el proyecto, con un pequeño parón en el 2008. En 2007 se inscribieron 112, en 2008 86 y en el año 2009 iniciaron su formación en el CEFIM 215 alumnas. En 2010, las plazas ocupadas han sido 256.

En cuanto al cumplimiento del indicador diseñado para medir su logro, referido al nº de alumnas matriculadas en cada uno de los estudios, no solo se ha cumplido si no que se han alcanzado niveles superiores, salvo en uno de los casos. En la siguiente tabla se muestran los datos sobre la matriculación de las alumnas en comparación con las cifras estimadas. Se observa que el único incumplimiento de la estimación es en la matriculación final en el Curso de Cocina Industrial. Esto

¹⁸ Este dato se ha extraído de diversos documentos pero no ha podido ser confirmado por la Administración del CEFIM, respecto a las cifras exactas, salvo para el año 2010. Lo que sí se verifica es una disminución progresiva del personal a tiempo parcial relacionada con la nueva política de RRHH que el CEFIM quiere instaurar.

se debe a que muchos de los cursos extracurriculares que el CEFIM ofrece, son cursos de cocina cortos que acaparan mucho alumnado. También se puede observar la diferencia entre la estimación de alumnas en las diferentes carreras. En SHG la estimación fue menor ya que es una carrera que es en este momento cuando empieza a tener mayor demanda, pero no cuándo se inició el proyecto.

Estudios	Previstas	Matriculadas	% de logro del indicador
Alumnas AGP	160	195	122%
Alumnas SHG	60	65	108%
Alumnas Bachillerato Avanzado	75	80	107%
Alumnas Cocina	200	73	37%
Alumnas Talleres	505	858	170%

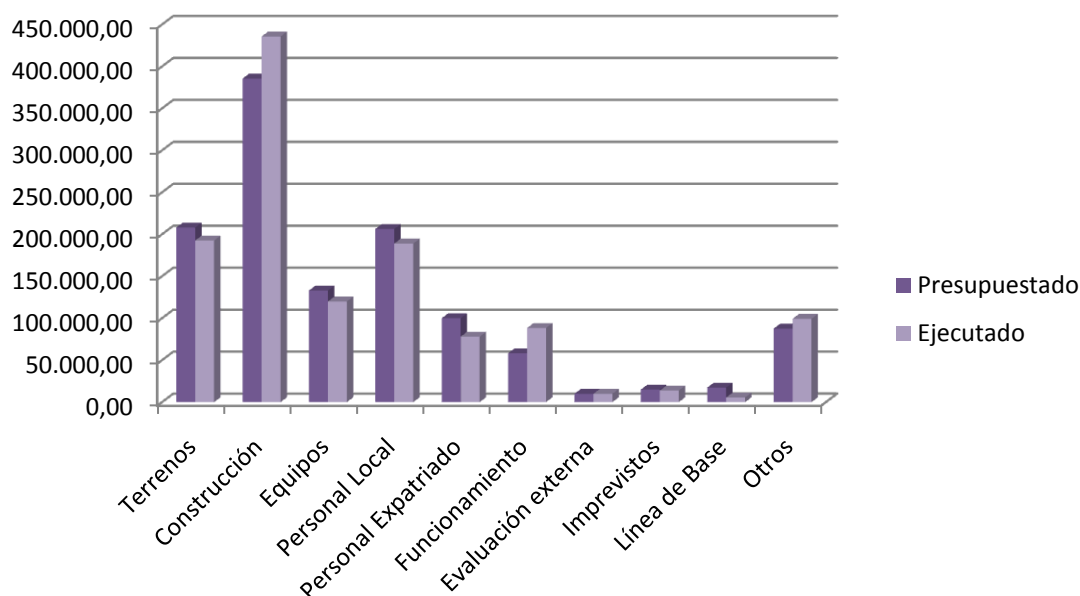
6.3. Eficiencia

A continuación, se analiza la eficiencia del proyecto desde la perspectiva de los recursos económicos, humanos y materiales utilizados.

Según los datos proporcionados en la visita de evaluación y los contenidos en el Informe Económico Final elaborado por FPSC, una vez concluida la intervención, a 31 enero de 2010, la ejecución presupuestaria del proyecto ascendió al 100,91%. El consumo presupuestario de la subvención de la CAM muestra un consumo presupuestario del 102,24%, habiendo una diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado de 19.394,17€. Cabe señalar que la gestión de los fondos ha generado intereses que ayudarán a cubrir esta diferencia, que en todo caso será asumida por las Organizaciones responsables del proyecto.

Financiador	Presupuestado	Ejecutado	Consumo Presupuestario
Comunidad de Madrid	867.421,00	886.815,17	102,24%
OFID-OPEP	198.197,85	187.999,72	94,85%
APROCS-AYNI	85.500,00	87.530,03	102,37%
FPSC	70.000,00	69.913,38	99,88%
TOTAL	1.221.118,85	1.232.258,31	100,91%

Del presupuesto total, el gráfico a continuación muestra la distribución por partidas y su consumo presupuestario real de todos los financiadores.



En cuanto a la distribución por partidas de la subvención de la CAM, el rubro de construcción no sólo presenta un mayor gasto en términos absolutos, sino que también muestra un consumo presupuestario superior al presupuesto previsto (110,3%). Esto se debe a las dificultades que se presentaron durante el proceso de construcción de la nueva sede: la elaboración de dos proyectos arquitectónicos, presentando el último mayor nº de metros cuadrados para adecuarse a las necesidades del centro y a las circunstancias del edificio existente, el aumento del coste de los materiales de construcción, tanto porque se tuvieron que aumentar como por la subida de los precios y la contratación de una empresa para supervisar la obra, justifican este aumento de los gastos. Por el contrario, ya que en la compra del terreno se tuvo un descuento frente al precio estimado, esta partida presenta un consumo del 96,3%. La partida de personal local también presenta una ligera sobrejexecución respecto a lo previsto, con un gasto del 108,3%, motivada por el cambio que se ha producido en la estructura de RRHH del CEFIM (Ver Apartado 6.2.). Además del salario del Coordinador del FPSC, que no ha aumentado respecto a lo previsto, en la partida de personal expatriado se han contemplado los gastos de viajes, dietas y alojamiento del mismo, presentando esta partida un gasto del 95,6% de lo planificado. La última partida de Costes Directos que presenta un consumo presupuestario mayor al previsto es la de Funcionamiento, cuyo gasto ha sido del 108,3% frente al presupuestado. En esta partida se han incluido gastos de la implementación de los programas, marketing y publicidad, viajes y estancias. Por su parte, la partida de imprevistos no se ha ejecutado en su totalidad presentando un gasto del 91,8%. En cuanto a los Costes Indirectos, el coste de la Elaboración de la línea de base finalmente se redujo y solo se ha ejecutado el 32% de lo previsto, mientras que la partida de Otros, en la que se imputan los gastos de funcionamiento asociados a la sede del FPSC en Madrid, presentan una sobrejexecución del 117%.

Partidas	Presupuestado	Ejecutado	Consumo presupuestario
Terrenos	200.000,00	192.584,04	96,3%
Construcción	235.560,00	259.717,95	110,3%
Equipos	119.022,00	112.616,98	94,6%
Personal Local	101.300,00	109.661,10	108,3%
Personal Expatriado	50.000,00	47.790,21	95,6%
Funcionamiento	49.800,00	53.951,59	108,3%
Evaluación externa	10.000,00	9.976,16	99,8%
Imprevistos	15.000,00	13.777,14	91,8%
Línea de Base	17.347,80	5.561,04	32,1%
Otros	69.391,20	81.178,96	117,0%

Como, muestran los datos reflejados en el cuadro, en la ejecución del gasto no existen desviaciones presupuestarias significativamente superiores al 10%, salvo en la partidas de costes indirectos (17%), aunque sí ha habido un consumo presupuestario por encima de lo previsto en las partidas de Construcción y Funcionamiento. La sobreejecución de estas partidas se ha cubierto por un lado con los excedentes de las partidas con subejecución y por otro, con los intereses generados por la cuenta bancaria. Las fluctuaciones en el tipo de cambio y el alza generalizada de los precios de la construcción son factores que han podido condicionar la adecuación de los gastos a los costes presupuestados, pero no justifican las desviaciones presupuestarias comentadas y que se deben a un reajuste del presupuesto a las necesidades del proyecto por lo que, desde un punto de vista de la ejecución técnica del proyecto, quedan justificadas.

En general, se observa un grado de eficiencia adecuado respecto a los materiales utilizados por el proyecto así como una adecuada relación calidad precio. El proyecto ha hecho un esfuerzo por establecer procedimientos rigurosos para la adquisición de equipos y materiales y para la contratación de servicios. Esto ha conllevado un uso eficiente de los recursos adquiriendo los productos tanto por su precio como por su calidad. Igualmente, no se ha detectado un mal uso o gestión de los materiales y equipos adquiridos por parte de los socios o los beneficiarios.

En cuanto a la gestión de los RRHH, cabe destacar el reajuste en la plantilla del centro que se ha puesto en marcha dentro del proceso de fortalecimiento institucional del CEFIM; Aunque supondrá un mayor coste para el futuro mantenimiento del CEFIM, ya que el centro tendrá que asumir los costes de las cargas laborales de los nuevos docentes en plantilla, lo que además justifica la sobreejecución presupuestaria de la partida de personal local, se considera acertado ya que reduciendo el nº de docentes y aumentando su carga laboral, e implicándoles en las labores de gestión, se provocará una mayor implicación de los docentes en su trabajo, un mayor compromiso y apropiación con el ideario del CEFIM y su estrategia educativa, y una mayor homogeneización en el contenido de las asignaturas que conforman una carrera y en las metodologías didácticas puestas en práctica. Se ha elaborado además un manual de funciones donde se definen las tareas y responsabilidades de los cargos administrativos y técnicos del CEFIM y se ha establecido una escala salarial, asegurando un pago de salarios homogéneo a todos los docentes, propiciando la equidad entre el plantel de profesores, y un salario en función de las responsabilidades y otros criterios (CV, antigüedad, etc.) para el personal de gestión.

Respecto a los RRHH adscritos al proyecto, se consideran adecuados en cuanto a su número y a su perfil, haciendo la salvedad del personal dedicado a la Administración del proyecto. Para esta función, aunque con características distintas, se han imputado 3 personas, 2 a tiempo completo, la Administradora del CEFIM y la Directora Administrativa del proyecto, y 1 persona a tiempo parcial,

el Contable de AYNÍ, que ha apoyado la labor de la Administradora del CEFIM, debido a la dependencia jurídica del centro respecto a AYNÍ a partir del proyecto, y que obliga, por ejemplo, a que toda la plantilla del CEFIM sea de hecho personal de AYNÍ. Tanto la imputación de la Administradora del CEFIM como la necesidad de una Administradora del proyecto quedan justificadas, sin embargo, la imputación del contable de AYNÍ, si bien se considera que su acompañamiento en el proceso pudiera ser necesario en un principio, no queda justificado durante todo el proyecto.

En términos generales, se considera que el proyecto ha sido eficiente, ya que ha logrado los resultados previstos, ejecutando el 100% del presupuesto asignado y en el plazo establecido. Las desviaciones presupuestarias quedan justificadas desde un punto de vista técnico, sin embargo, han de ser consideradas en próximas formulaciones. El alcance de los resultados y la cobertura también ha sido los esperados, alcanzándose el nº de beneficiarios planificado, dentro del colectivo objeto de atención. En general, podemos distinguir dos tipos de beneficiarias. Por un lado, las alumnas del CEFIM y, por otro lado, el personal del Centro, y dentro del grupo de las alumnas, también se puede diferenciar entre aquellas que cursan unos estudios formales, como las alumnas de las carreras de SHG y AGP, las alumnas de Bachillerato Avanzado y las alumnas de Cocina, y aquellas que acuden a los cursos extracurriculares o cursos cortos. En total, las beneficiarias del proyecto ascienden a 1.271 alumnas y a aproximadamente 30¹⁹ trabajadoras del CEFIM. Si hacemos un análisis del coste del proyecto por beneficiario, obtenemos un ratio de 947,16€ por beneficiaria, lo cual se considera muy adecuado en función de los resultados obtenidos por el proyecto y de los tiempos empleados. Sin embargo, es claro que no todas las beneficiarias, en este caso, las alumnas, han obtenido el mismo beneficio del proyecto, pues no es lo mismo cursar unos estudios de una duración de 18 meses que un curso corto de fin de semana. Si hacemos esta distinción y utilizamos en el análisis solo a las alumnas de educación formal (413 alumnas) más el personal, el coste por beneficiario asciende a 2.781,62€, lo cual puede parecer algo elevado pero si tenemos en cuenta que el CEFIM, sus nuevas instalaciones, la nueva oferta educativa y su personal capacitado, va a permanecer en el tiempo y va a seguir beneficiando a más alumnas año tras año, este ratio se considera igualmente acertado. A este respecto, se puede incluir la variable de los años de amortización del edificio construido, que si se establece en 20 años, amortización habitual para las construcciones, proporciona un ratio coste/ beneficiaria de 185,44€, aunque habría que tener en cuenta el deterioro de las instalaciones y equipamiento a lo largo de los años, por lo que el beneficio no podría considerarse en la misma dimensión para las alumnas y profesoras de cada año.

6.4. Impacto

En este apartado se pretende recoger las impresiones sobre los efectos, previstos y no previstos, de cada una de las acciones del proyecto en los diferentes beneficiarios del mismo. Como ya se ha mencionado (5.3. Formulación), han sido escasos los indicadores que se han diseñado para evaluar los impactos de las acciones acometidas. Se considera conveniente hacer un esfuerzo en este sentido ya que la medición del impacto del proyecto puede ser mucho más relevante, en algunos de los sectores de intervención, que la medición del logro de los resultados. Esta relevancia aumenta si se evidencia que hay pocos datos estadísticos o líneas de base sobre las cuestiones que afronta el proyecto, por parte de entes públicos.

En función de las acciones y de los efectos del proyecto, se pueden establecer tres beneficiarios principales de las acciones ejecutadas: Alumnas, Personal y la propia institución del CEFIM. Siguiendo este esquema, el análisis contiene de manera implícita además los efectos del proyecto en los temas transversales de fortalecimiento institucional y enfoque de género.

¹⁹ Se ha considerado este nº como una media aproximada entre el nº de trabajadores en los 3 años y el nº de horas trabajadas.

Alumnas. La formulación del proyecto solo estimó como colectivo beneficiario del mismo a las alumnas del CEFIM que cursaran alguna capacitación a lo largo de la ejecución del proyecto²⁰. El nº de beneficiarias estimadas en este documento ascendía a 1.000, divididas en 160 en la carrera de APG, 60 en la carrera de SHG, 75 en Bachillerato, 200 en Cocina y 505 alumnas en los seminarios y talleres extracurriculares. Con variaciones en las distintas disciplinas, se ha alcanzado y superado este número, ya que al final de los 3 años del proyecto, han sido 1271 las alumnas inscritas en el centro, superando las expectativas en un 27%.

Estudios	Nº de alumnas previsto	Nº de alumnas alcanzado	% de Logro
Asistencia en Servicios de Pediatría y Geriatría	160	195	122%
Asistencia en servicios de Hotelería y Gastronomía	60	65	108%
Bachillerato técnico	75	80	107%
Cocina	200	73	37%
Seminarios y talleres	505	858	170%
TOTAL	1000	1271	127%

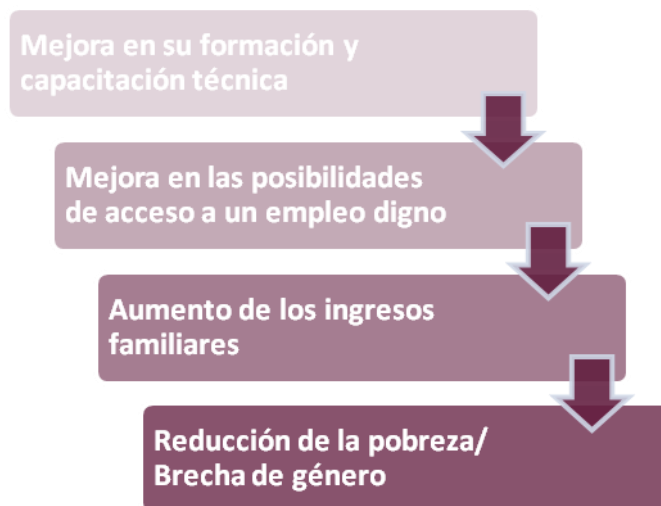
Así pues se ha logrado el impacto previsto en cuanto a nº de beneficiarios y en cuanto a la cobertura del proyecto, ya que las beneficiarias han cumplido el perfil requerido y se encuadran dentro del colectivo objetivo de las acciones: mujeres, mayores de 17 años, de escasos recursos y con interés en capacitarse y superarse.

En cuanto al impacto de los resultados del proyecto en la vida y condiciones de las alumnas, podemos hacer las siguientes observaciones y analizar las relaciones entre los distintos logros y los impactos puestos en marcha.

1. Uno de los resultados del proyecto ha sido la mejora de la calidad educativa del CEFIM, mediante la ampliación y mejora de sus instalaciones, la certificación de grado de técnico medio para las carreras de AGP y SHG y la mejora de los contenidos curriculares. La propuesta educativa mejorada del CEFIM tiene 2 objetivos, relacionados entre ellos. En primer lugar, es una formación orientada a facilitar el acceso al mercado laboral de una manera rápida, ya que los estudios de la educación formal tiene una duración de entre 1 año y 1 año y medio, tras la cual, las alumnas ya están en disposición de encontrar un empleo en función de la educación recibida. En segundo lugar, se pretende que sea un acceso a un empleo digno. El CEFIM lucha, sobre todo a través de su Bolsa Laboral y las Pasantías, por que se respeten las condiciones laborales de las alumnas, en cuanto honorarios, horarios, vacaciones, trato, etc. haciendo valer su formación "técnica" frente a su condición social. Con estas dos premisas los impactos previstos y probables de esta acción, mejora de la capacitación técnica y del acceso a un trabajo digno y profesionalizado, sería un aumento en los ingresos familiares y cierta movilidad en los estratos sociales.

Si establecemos una relación causal de todas estas variables:

²⁰ No se consideraron ni docentes ni la propia institución del CEFIM.



En el análisis de la eficacia del proyecto, ya se constató el aumento en los honorarios que las alumnas del CEFIM podían alcanzar a raíz de su formación técnica profesionalizada. Desde que se implantó el servicio de la Bolsa Laboral y hasta el final del proyecto ha habido un incremento del sueldo promedio tanto mensual (598, 92Bs) como por hora (5,14 Bs). El salario actual promedio mensual se sitúa en los 598,92Bs, muy cerca del salario mínimo interprofesional del país en el año 2009, 647 Bs. Aunque depende de la situación personal de cada una, se puede generalizar afirmando que en la mayoría de los casos el aumento en los honorarios redundaba directamente en el aumento de los ingresos familiares, ya que si son mujeres adultas suelen ser jefas de hogar con cargas familiares (hijos o padres) y si son mujeres jóvenes suelen contribuir a la economía doméstica, ya que provienen de familias de escasos recursos. Pocas fueron las entrevistadas (2) que siendo mujeres jóvenes bajo la tutoría de sus padres podían disponer de su sueldo para sus propios gastos.

En las entrevistas con las alumnas, se pudo observar que si bien son muy conscientes y valoran la oferta educativa del CEFIM, formación integral y título de grado medio en poco tiempo, con el objetivo de un acceso rápido al mundo laboral, no lo son tanto en lo que se refiere al enfoque de derechos laborales que pretende el CEFIM. Sobre esta afirmación podemos detallar:

- Es más patente en las alumnas que no han usado ningún servicio de empleo del CEFIM, en las alumnas que aún inscritas en la Bolsa Laboral, no han obtenido su actual puesto de trabajo mediante ella, y en las alumnas que no han realizado pasantías.
- Aún las alumnas que realizaron pasantías, mostraban ciertos temores a la hora de hacer valer sus derechos, por ejemplo, en la reclamación del apoyo al transporte al que se compromete la institución colaboradora en las pasantías
- No sólo muestran carencias en el conocimiento de sus derechos también de sus deberes. Algunas irresponsabilidades (leves)²¹ ya no solo en trabajo si no en cuanto al proceso en la bolsa laboral, muestran que realmente no han interiorizado este objetivo dentro de la formación del CEFIM.
- En cuanto a los honorarios, es clara la diferencia de las alumnas que trabajan gracias a la Bolsa Laboral, por lo que el resto de alumnas trabajadoras suele seguir en un trabajo, mal pagado, de muchas horas y, a veces, con un trato poco digno.

Hay que señalar que los servicios de empleo del CEFIM, tanto la Bolsa Laboral como las Pasantías, han ido mejorando durante el proyecto, tanto en lo que se refiere a su propia gestión administrativa (Plan de colocación, implementación de registros cada vez más completos que ayudan a un mejor seguimiento de los casos) como en la mejora de los resultados e impactos de estos servicios. En la

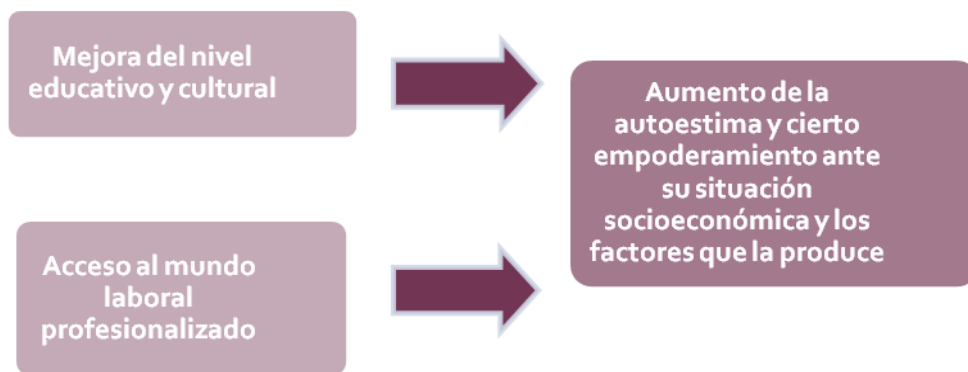
²¹ Durante la entrevista con la responsable de la Bolsa Laboral se comentaron casos de alumnas que una vez contactadas con los empleadores no informaban al CEFIM de cómo había resultado el contacto, sin considerar importante reportar esta información o sin creer tener ninguna responsabilidad de hacerlo.

Bolsa Laboral, por ejemplo, desde el año 2010 se ha establecido unos parámetros salariales mínimos para aceptar registros de ofertas de empleo. Además se ha abierto un nuevo criterio en los registros, la causa de las bajas por parte de las alumnas, para rastrear cualquier posible incumplimiento de los derechos laborales de las empleadas. Si esto ocurre, inmediatamente se excluye a los empleadores de la bolsa laboral. De igual manera, si hubiera alguna queja de incumplimiento del contrato por parte de la alumna se procedería de la misma manera. Respecto a las Pasantías, las alumnas reciben un taller previo a su inicio, en donde se preparan para la experiencia profesional. En él se les explica cuáles son sus derechos y deberes. Por su parte, las empresas colaboradoras, son instituciones reconocidas que se caracterizan por el trato profesionalizado que dan a las alumnas, por lo que se garantiza en cierta manera el cumplimiento de los términos del contrato a este respecto. Además son numerosos los casos en los que las alumnas, una vez finalizadas las prácticas son contratadas por la propia empresa, que ya conoce los requisitos laborales del CEFIM.

Otros impactos que ya se pueden observar pero que se espera sean de mayor alcance transcurrido cierto tiempo, relacionados directamente con el enfoque de género del proyecto y en una escala más amplia a nivel social, son los siguientes:

- El mejoramiento de las condiciones laborales de las mujeres, con un aumento de los honorarios y una reducción de las horas trabajadas, les puede permitir la opción de tener un único empleo y ganar más en menos horas, lo que contribuye a **conciliar la vida laboral de las trabajadoras con su vida familiar**, disponiendo de más tiempo para pasar con sus familias y atender a los problemas domésticos y familiares.
- El trabajo que poco a poco se está realizando en la concienciación de los empleadores sobre los derechos laborales de las mujeres y en las mismas trabajadoras conlleva en la actualidad un **pequeño impacto a nivel social sobre la difusión y el conocimiento de los derechos laborales de las mujeres en la sociedad paceña**.
- De igual manera, el trabajo en algunos sectores por lo que ha apostado el CEFIM, sobre todo en el área de Gastronomía, está provocando **una apertura de nichos laborales** que antes estaban vetados a las mujeres, sobre todo en el mundo de la restauración de alto nivel (hoteles).
- Esto a su vez, conlleva pequeños impactos en la sociedad en lo que se refiere al **cambio de roles y estereotipos frente a la mujer, el tipo de trabajo que realiza y la valoración de este trabajo a nivel familiar y social**.

2. La mejora de la calidad educativa que ofrece el CEFIM afecta directamente y provoca una mejora del nivel educativo y cultural de las alumnas, que se plasma materialmente en la consecución de un título reconocido y en el acceso al mundo laboral. Este hecho además de tener unas consecuencias económicas y sociales como se ha analizado en el punto anterior, tiene efectos de índole más "personal" en las propias alumnas. Haber finalizado unos estudios y el reconocimiento de este esfuerzo a nivel oficial, mediante la expedición de un título (mano cualificada o técnico medio) favorece **un aumento de la autoestima en las alumnas y un cambio en la percepción que tienen de ellas mismas y de sus capacidades**. Si esto se une a la posibilidad de acceso a un trabajo con unas condiciones favorables, que en muchas ocasiones no había estado a su alcance anteriormente, moldea esta percepción de ellas mismas como **sujetos sociales capaces, productivos y respetados profesionalmente** y favorece cierto **empoderamiento ante su situación socioeconómica y los factores que la producen**, incrementando sus ganas y voluntad de superarse. Se pudo comprobar, y es otro de los impactos contrastados del proyecto, como la mayoría de las alumnas del CEFIM expresaban su deseo de que la institución ofertara una titulación superior a la actual, de **seguir formándose**, en algunos casos, con estudios universitarios.



Docentes. Los efectos positivos del proyecto sobre el plantel de docentes se asocian a varios resultados y actividades del proyecto. En primer lugar, la ampliación y mejora de las instalaciones del CEFIM favorece un ambiente laboral mucho más agradable y cómodo que afecta directamente a las ganas de querer acudir diariamente al centro. Ambientes y aulas con luz, con una climatización mejorada gracias al tipo de construcción, espacios amplios y exclusivos, y la no necesidad de compartir dichos espacios, ha facilitado el trabajo de los profesores junto con el nuevo equipamiento y materiales adquiridos para impartir sus clases, agilizando la preparación de las clases y favoreciendo su enriquecimiento pedagógico.

En segundo lugar, la ejecución de las actividades del RE.2.2. ha propiciado una frecuente, mejorada y continuada capacitación de los profesores, ampliando los ámbitos de la formación (temas transversales, especialidades, valores, trabajo con las alumnas). Estas capacitaciones, además, no han sido aisladas ni se circunscriben solo a la ejecución del proyecto sino que se tornan parte del proceso de fortalecimiento institucional del CEFIM y se adscriben a un plan de capacitación docente continuado. Este proceso redundará en un aumento de las capacidades pedagógicas de los profesores y, por tanto, una mayor y mejor preparación para su trabajo.

Como último punto, cabe mencionar, que se ha producido, fruto de los talleres de evaluación docente y de las capacitaciones realizadas, una familiarización con procesos de gestión más eficaces aplicados a la actividad académica (gestión del tiempo, planificación, programación didáctica) que tiene sus impactos positivos en la mejora del rendimiento laboral de los profesores. De igual manera que las formaciones más técnicas, éstas se asocian con los procesos de mejora de la gestión del CEFIM, y no se consideran como puntuales sino que se van a incorporar a la forma de trabajar y de organizar el trabajo de la institución, como herramientas de la gestión educativa.

Dentro de un proceso retroalimentativo, estos efectos, tanto la mejora de las capacidades pedagógicas como el uso de herramientas de planificación, gestión y evaluación educativa, vuelven a potenciar la mejora de la calidad educativa del CEFIM, afectando simultánea y nuevamente a la calidad de la enseñanza que las alumnas reciben y a su preparación técnica.

CEFIM. Los impactos del proyecto en la propia institución los podemos asociar tanto al logro de los resultados del OE1 como al propio OE2, que giraba en torno al fortalecimiento institucional del CEFIM para la gestión del nuevo centro.

La mejora de las instalaciones del CEFIM tiene una consecuencia directa, como ya hemos mencionado, sobre las condiciones educativas de las alumnas en todos los niveles (espacios más cómodos para las clases, posibilidad de talleres prácticos con todo el material necesario disponible, a nivel psicológico lo que supone estudiar en un centro de estas características, etc.). Sin embargo, a nivel institucional, las nuevas instalaciones, su calidad y ubicación, junto con el proceso de marketing y comunicación iniciado en el proyecto, significan una **mayor visibilidad del CEFIM**. Esta mayor visibilidad unido al incremento del nº de plazas que puede ofertar el CEFIM favorecen una **mayor ocupación del centro**, teniendo este hecho implicaciones directas en sus sostenibilidad, ya

que el 50% de los fondos que costean los gastos de funcionamiento del CEFIM, proviene de las matrículas y cuotas que pagan las alumnas. Una vez puestos en marcha los proyectos de sostenibilidad, el **aumento de los fondos para el funcionamiento del centro**, ya sea proveniente de los proyectos de autosostenimiento (ver apartado 6.5. Sostenibilidad) o del pago de las matrículas, permitirá en su día un **descenso del coste de la matrícula**, haciendo que los estudios del CEFIM sean aún más accesible a mujeres provenientes de estratos socioeconómicos bajos y muy bajos.

El siguiente logro del proyecto, la mejora en la currícula educativa del CEFIM, junto con la certificación de grado de técnico medio, acompañado de unas instalaciones envidiables, puede suponer: 1) Un mayor **reconocimiento del CEFIM** a nivel institucional. 2) **Aumento de la demanda** y 3) Egresadas con un mejor nivel educativo (Técnicos medios y con experiencia a través de las pasantías y la bolsa laboral) y que se insertan en un ámbito profesional especializado, dando de nuevo, **mayor prestigio al centro como formador de buenas profesionales**. Estos 3 factores favorecen nuevamente una mayor ocupación de las plazas del CEFIM y el **aumento de los fondos institucionales** para llevar a cabo el autosostenimiento del centro.

Como último punto dentro de los impactos en la propia institución, señalar que el aumento y el fortalecimiento de las capacidades de su personal han provocado una ya visible mejora en los procesos de gestión del CEFIM, tanto técnica como educativa. Se evidencia una gestión más ágil y rápida, con el establecimiento de procedimientos administrativos y técnico-educativos, el uso de instrumentos de planificación y de análisis coste-beneficio (reducción de gastos vs reducción de tiempo), entre otros. Se han creado las capacidades necesarias para que el CEFIM pueda **ser autogestionado y autosostenible**, convirtiéndose así en un posible ejemplo de centro, tanto por sus instalaciones como por su modelo de gestión. El nivel, en cuanto a instalaciones y calidad educativa, que ha propuesto el CEFIM es muy alto y todo centro, instituto técnico profesional que quiera competir con él, tendrá que superar o al menos igualar su oferta, teniendo en cuenta la escasa cuota que pagan las alumnas del CEFIM. Esto podría suponer **una mejora continuada en la calidad de los centros de capacitación técnica** que operan en La Paz, provocando un gran impacto en el sector educativo paceño.

Por último, mencionar que si bien ya se están detectando algunos de los impactos mencionados, todos los procesos arriba señalados están en fase de consolidación, por lo que presentan pequeñas debilidades, que se irán mejorando a la vez que se consoliden los procesos, ya que acaba de concluir el proyecto.

6.5. Sostenibilidad

Una vez analizado todo el proceso de ejecución y gestión del proyecto, y comprobados los resultados de la acción y sus impactos, se considera que existe un alto índice de probabilidades de que éstos, resultados e impactos positivos de la acción, continúen una vez finalizada la ayuda externa, aunque será necesario poner en marcha un plan de sostenibilidad que deberá canalizar fondos externos y sobre todo, garantizar el aumento de los ingresos propios, además de afianzar los procesos que se han puesto en marcha a raíz del proyecto, aún con debilidades.

El equipo del CEFIM ha elaborado un documento llamado Plan de Sostenibilidad en el que se definen los ingresos necesarios para garantizar el sostenimiento económico del centro. Además se identifica cuál va a ser el origen de dichos fondos, estableciendo las categorías de ingresos actuales del CEFIM y las que se han diseñado para su mantenimiento futuro. Falta no obstante, un detalle de los gastos de mantenimiento del CEFIM para avalar las cifras aportadas en el plan. El siguiente cuadro hace

una comparativa entre los ingresos obtenidos en 2009²² y la previsión de ingresos que se realiza en el Plan de Sostenibilidad.

Concepto	Ingreso anual 2009	Previsión anual PS
Cuotas alumnas (matrículas, cuotas)	281.542,00	450.000,00
Cursos extracurriculares	58.240,00	50.000,00
Becas	14,466.00	50.000,00
Patronato		100.000,00
Auditorio	1,037.21	50.000,00
Catering	0	150.000,00
Bazar/cafetería	0	50.000,00
Ventas	985	50.000,00
Otros	1.793,00	
Total	342.560	950.000,00

El primer ingreso del CEFIM son los fondos provenientes del pago de matrículas y cuotas de las alumnas del centro. Tal y cómo se planteó en el OE2 del proyecto, se ha conseguido un aumento de los ingresos procedentes del pago de las alumnas, relacionado con el aumento de la ocupación. En 2009 hubo un incremento de los ingresos respecto al primer año del proyecto del 36%, aumentando el nº de alumnas de 112 a 194. En 2010, el nº de alumnas ha vuelto a incrementarse llegando a la cifra de 258 alumnas y alcanzando unos ingresos estimados de 328.950 Bs. La previsión es alcanzar un nº de alumnas de 350, que pagando 150 Bs al mes durante 10 meses y restando un 15% de imprevistos, aporten al CEFIM unos 450.000Bs, que supondría el 48% aprox de los ingresos del CEFIM. En función de lo analizado en el apartado del Impacto del proyecto, se puede considerar que es muy probable que este cupo se llegue a alcanzar, ya que varios resultados logrados (mejores instalaciones, certificación de técnico medio, mayor visibilidad) y varias acciones emprendidas (plan de comunicación) lo favorecen. En este caso, lo importante es prever en cuánto tiempo se va a logra esta ocupación óptima, ya que mientras tanto, no se le lograrán los ingresos estimados y habrá que obtener ingresos de fuentes adicionales.

El nuevo CEFIM tiene la capacidad estructural para desarrollar una serie de actividades económicas gestionadas por el mismo centro y que supondrían un ingreso considerable a los fondos propios de la institución, convirtiéndose en el segundo ingreso más importante después de las cuotas de las alumnas. La idea es utilizar los espacios, equipamiento y las capacidades técnicas y administrativas actuales del CEFIM y de sus alumnas para poner en marcha los siguientes negocios: alquiler de auditorio y aulas, cafetería, venta de productos y catering. Todas las actividades serían gestionadas por el centro y llevadas a cabo por docentes responsables de las áreas relacionadas y alumnas. Se valora muy positivamente que las actividades diseñadas para la sostenibilidad del centro estén directamente relacionadas con el proceso educativo de las alumnas. Su participación en ellas no solo mejorará y complementará su formación, sino que además fortalecerá su implicación y apropiación con el centro, haciéndoles partícipes de su sostenibilidad. En lo que se ha llamado Plan de Sostenibilidad, se han establecido los ingresos en las distintas categorías que el CEFIM debería obtener para hacer frente al autosostenimiento del centro. También se han elaborado planes de sostenibilidad individuales para los cursos cortos y para el alquiler del auditorio, con el cálculo de los gastos por actividad y una estimación de su posible precio y beneficio obtenido. Para las actividades de Cafetería y Catering se ha diseñado exclusivamente cuál sería el proceso para desarrollar la actividad, pero no se ha hecho un análisis coste-beneficio. Para ninguna de las actividades se han realizado estudios de mercado, salvo para el alquiler del auditorio, negocio para el que se ha hecho una comparativa de precios del servicio con la posible competencia. Durante el 2009, se tuvieron

²² Datos obtenidos del Informe Económico Ingresos 2009

pequeñas experiencias en 2 de los negocios: auditorio y venta de productos²³, que fueron exitosas. Sin embargo, el retraso en las actividades relacionadas con la construcción del centro y su puesta en marcha, ha restado tiempo efectivo para poder desarrollar más experiencias con estas actividades e ir afianzando su gestión mientras se contaba con el respaldo del proyecto y en las nuevas instalaciones. Si observamos cuántos ingresos provenientes de estas actividades se deberían lograr para poder asegurar la sostenibilidad del centro y lo comparamos con los ingresos obtenidos en estas mismas actividades en el año 2009, último año del proyecto, se concluye que queda aún mucho camino por recorrer. No solo en cuanto a los ingresos a generar, sino en cuanto a los procesos por consolidar:

1. Es necesario realizar perfiles concretos de los servicios que se van a ofrecer, estudios de mercado, nichos comerciales y análisis coste- beneficio de todas las actividades, al igual que la estimación de tiempo invertido (para poder organizar la participación de las alumnas y docentes), entre otros criterio para poder analizar las capacidades que tiene el CEFIM para llevarlas a cabo, pues no solamente es suficiente con tener los espacios.
2. Compatibilizar el desarrollo de estas actividades económicas, con la currícula, las horas lectivas de las alumnas y de los profesores, lo que supone una revisión de la programación lectiva para facilitar la participación de alumnas y docentes en la gestión y realización de estas actividades, sin afectar nunca a la asistencia de las alumnas a sus clases ni al trabajo docente. Estas actividades tienen que estar al servicio del CEFIM y de la formación de las alumnas y no al contrario.
3. Adquirir la expertice necesaria para que el producto/ servicio que se ofrezca sea de calidad y se garantice así su demanda y consumo, proporcionando los ingresos que se requieren. Para ello, tanto la gestión del servicio como su calidad técnica tienen que ser inmejorables, habiendo que fortalecer y pulir muchos de aspectos claves (atención al público, control de calidad). Esto ha de influir innegablemente en la calidad de la formación de las chicas.

La consolidación de las actividades económicas del CEFIM para su mantenimiento es una cuestión de tiempo (afianzamiento de procesos y de fortalecimiento de sus capacidades, tanto del personal de gestión, como docentes y alumnas). Hasta ese momento, los fondos provenientes de estos negocios deberán ser sustituidos por otro tipo ingresos. Conscientes de este hecho, el equipo del CEFIM piensa recurrir a fondos externos. Las opciones planteadas son: subvenciones de cooperación al desarrollo, RSCP, y crédito bancario. Si bien para la primera opción ya se están tanteando diversas posibilidades, las otras dos no han empezado a trabajarse. A continuación se mencionan los distintos proyectos de cooperación o subvenciones que se están preparando para su presentación:

- 1- Se ha solicitado a la convocatoria de Cooperación al Desarrollo de la Generalitat Valenciana, el proyecto "Generación de un modelo sostenible de capacitación técnica y formación integral de mujeres de escasos recursos de las ciudades de La Paz y El Alto, Bolivia" con un coste total de 351.060€ y que además de las líneas de actuación del proyecto evaluado incorpora otro objetivo más, "Diseñar e implementar un modelo de viabilidad económica para centros de capacitación técnica de mujeres" dirigido precisamente a afianzar las actividades diseñadas dentro del plan de sostenibilidad .
2. Al Banco de Desarrollo Interamericano se está presentado una propuesta regional que aúna las distintas iniciativas de capacitación laboral de mujeres que FPSC apoya en distintos países de América Latina.

En cuanto a políticas de apoyo con las que cuente el CEFIM hay que señalar que son pocas, y ésta es una de las debilidades más significativas detectadas. Desde un punto de vista privado, ha contado con la colaboración de la ONG suiza AOS (Ayuda Obrera Suiza) con la que se ha firmado un convenio de colaboración a través del cual, esta entidad ha subvencionado becas para la formación de empleadas del hogar en Administración del Hogar y Gastronomía y Pastelería, con 13.440 Bs y 6.400

²³ Se tuvo una experiencia con la venta de productos elaborados en el CEFIM, en el año 2009. Se trataba de "lágrimas de licor de coca", unos chocolates que se sirvieron en la inauguración del CEFIM y que encantaron al Embajador de España, quién solicitó un pedido de estos bombones para una recepción en la embajada.

BS respectivamente. En esta iniciativa se trabajaba también con la Federación de Trabajadoras Asalariadas del Hogar y con la Agencia de Empleos VIP. Con organismos públicos, actualmente el CEFIM no cuenta con ninguna colaboración institucional ni a nivel estatal ni municipal, a pesar de que existen buenas relaciones con el Alcalde de La Paz que asistió a la inauguración del centro. La concertación de ítems por parte del Ministerio de Educación es una cuestión que podría suponer una alianza, no solo económica, que le ahorraría al CEFIM algunos costos de los ítems de los maestros concertados, sino que podría suponer alianzas estratégicas con el gobierno, en un momento de reforma y cambios en el sector educativo que aconsejan este tipo de relaciones.

7. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

- El proyecto “Mejora de las condiciones económicas y la generación de ingresos de mujeres en desventaja de La Paz y El Alto a través de la capacitación profesional” ha conseguido en términos generales cumplir los objetivos propuestos, en el tiempo previsto y con los fondos presupuestados para este fin.
- El éxito de este proyecto supone la consolidación del trabajo con el binomio APROCS-AYNI, con el que ha ejecutado los dos proyectos anteriores en Bolivia, y por qué no, de la colaboración con la Comunidad Autónoma de Madrid, cofinanciadora de todos los proyectos.

Formulación

- La calidad técnica de la matriz de planificación presenta ciertas debilidades. Si bien existe coherencia entre la situación de partida que se pretende paliar y los objetivos del proyecto, no se ha conseguido plasmar esa conexión a nivel de RE y actividades: Falta de incorporación en la redacción de los OE de algunos de los logros de los RE, confusión de actividades con RE y RE con consecuencias de los OE, RE que no guardan coherencia con los OE o que no contribuyen a su logro y actividades que no contribuyen al logro al que se asocian, son las debilidades detectadas.
- En cuanto a los indicadores y FFVV, encontramos indicadores sin cuantificar ni establecer el grado de logro, redacciones muy generales que impiden que el indicador sea objetivamente verificable, la mayoría son indicadores que certifican la realización de actividades, hay pocos indicadores de resultados y de impacto y ninguno de proceso. En cuanto a las FFVV, la mayoría son internas y algunas no guardan coherencia con el indicador al que se han asociado.
- Conscientes de estas debilidades, el equipo del CEFIM ha identificado otros indicadores para medir los procedimientos de la mejora en la gestión administrativa y educativa que están introduciendo. Se valoran especialmente por ser herramientas que surgen de las necesidades de los procesos puestos en marcha, y que los actores de la acción consideran útiles, más allá de los requerimientos técnicos y administrativos en el marco de un proyecto. De igual manera, a estos indicadores van ligadas una serie de FFVV para su comprobación.
- Este proceso, la definición y medición de estos indicadores como la producción de las FFVV, aún no está perfeccionado. Presenta errores como la falta de homogeneización de los datos que están disponibles sobre un mismo criterio en los diferentes registros o de centralización de la información.

Proceso de ejecución

- La ejecución de la intervención solo presentó dificultades en lo referente a la construcción del centro, por circunstancias ajenas al propio diseño del proyecto. Los retrasos acontecidos no afectaron al resto de las actividades del proyecto que se desarrollaron con normalidad, pero tuvo sus consecuencias en la marcha global del proyecto. Por un lado, permitió que la actividad del nuevo centro, con todo lo que supone a nivel de gestión, se pusiera en marcha, cuando el equipo administrativo y docente del centro estaba preparado, a través de las capacitaciones, para ello. Desde un punto de vista negativo, junto con las obras también se retrasó la puesta en marcha de las actividades económicas ligadas a la sostenibilidad del centro, por lo que una vez concluido el proyecto, no se habían consolidado estas experiencias

- La ejecución presupuestaria del proyecto ha sido del 100% del presupuesto aprobado.

Proceso de gestión

- La gestión del proyecto por parte de todos los actores implicados se considera buena. Se definieron claramente las funciones y roles de cada actor, pero se fueron adaptando a las necesidades del proyecto. Así hubo reajustes en los cargos, intentando ajustar capacidades y responsabilidades. No se ha detectado ninguna laguna respecto a las necesidades de gestión y administración del proyecto, estando cubiertas todas las funciones requeridas.
- En la gestión administrativa se definieron procedimientos claros y transparentes, que han servido además como herramientas e instrumentos en el proceso de fortalecimiento del propio de CEFIM, y que se han adoptado como propios. Se ha elaborado un Manual de funciones y un reglamento del Personal Docente además se ha establecido una escala salarial.

Seguimiento

- El proceso de seguimiento del proyecto ha cumplido los términos del convenio entre las organizaciones ejecutoras y los requerimientos de la convocatoria de la CAM. Además de los informes semestrales y anuales, se ha llevado mensualmente un seguimiento tanto técnico como económico del proyecto.
- A este respecto, se destaca la gestión de la información que se está llevando a cabo y que permite un control más exhaustivo

Contexto de la intervención

- Las estadísticas, siguen indicando a Bolivia como uno de los países más pobres de América Latina.
- Durante la ejecución del proyecto, Bolivia ha vivido uno de los cambios más significativos de su historia: en enero de 2006 sube al poder el primer presidente indígena de su historia, Evo Morales.
- Tras su elección, el país ha vivido varias crisis internas a partir del desacuerdo social con las regiones del oriente, especialmente, motivados por los estatutos de las autonomías, la formación de la asamblea constituyente y la aprobación de una nueva constitución para el país.
- A pesar de ello, Evo Morales fue ratificado en 2008 y reelegido como presidente de Bolivia en 2009.
- En cuanto a las políticas de desarrollo del gobierno durante la ejecución del proyecto, en lo que a género y educación superior se refiere, se ha elaborado el Plan de Desarrollo Nacional "Bolivia, digna, soberana, productiva y democrática para Vivir Bien" y distintas políticas, que cuestan operativizarse y que no siempre han contado con el respaldo popular. (Ejemplo. Ley Avelino Siñañi).

Pertinencia

- La pertinencia del proyecto se considera alta ya que responde a las necesidades detectadas, con una estrategia de intervención que contempla la satisfacción de las mismas pero que se proyecta para asegurar su perduración futura, a través del fortalecimiento institucional de la entidad.
- Los objetivos de la intervención se alinean tanto con las prioridades del organismo cofinanciador, como con la experticia sectorial y la estrategia institucional de FPSC,

fortaleciendo las capacidades institucionales y promoviendo sinergias entre sus proyectos, a nivel regional.

- Respecto al alineamiento con las políticas nacionales, los sectores de intervención son prioritarios para el gobierno y podrían darse sinergias interesantes si se propiciara la colaboración, con buenas implicaciones para el mantenimiento y sostenibilidad del centro. Sin embargo, también hay que mencionar que respecto al sector educativo, las posiciones del gobierno, promoción del sector rural y descolonización de la educación, difieren en cierta medida de las posiciones del CEFIM, en el ámbito urbano y financiado por la cooperación internacional.

Eficacia

- Como conclusión general, se considera que el proyecto ha sido eficaz, ya que ha logrado los objetivos propuestos con el alcance y la cobertura previstos. Dada la naturaleza del proyecto esto significa no solo el logro de los objetivos del proyecto sino la consolidación del CEFIM a nivel educativo y de gestión institucional.
- Si bien no se han cumplido el 100% de los indicadores, en ocasiones porque no eran indicadores que se ajustasen a las necesidades del marco lógico, el proyecto ha logrado lo previsto:
 - Un centro con nuevas y mejores instalaciones, que dispone de un mayor nº de plazas para dar mayor acceso a una formación técnica de calidad y asequible
 - Se ha mejorado la oferta educativa del CEFIM a través de la certificación de grado Técnico Medio para dos de sus carreras, a través de la redefinición del proyecto educativo y la renovación de los perfiles docentes.
 - Se ha iniciado el proceso de fortalecimiento institucional del CEFIM, con los resultados significativos durante la ejecución del proyecto, tanto en la parte administrativa como en la docente
 - El grado de satisfacción de los beneficiarios respecto a las acciones llevadas a cabo y a los resultados del proyecto es muy alto. Todos los actores consultados reportan su total satisfacción con las nuevas instalaciones del centro y la oferta educativa del CEFIM, resaltando su metodología de formación integral. Las alumnas rescatan la calidad humana del profesorado y valoran la realización de las pasantías como medio de introducción y conocimiento del mundo laboral profesional. Las instituciones visitadas valoran no solo la capacitación técnica recibida por las alumnas sino su actitud frente al trabajo.
- La eficacia del proyecto muestra también algunas debilidades:
 - El retraso en la ejecución de las actividades relacionadas con la construcción y equipamiento del nuevo centro, ha restado tiempo y consolidación al resto de las actividades del proyecto (RE1.3, RE1.4. y OE2) afectando a la eficacia del proyecto y a los mecanismos de sostenibilidad.
 - Se han iniciado procesos que apuntan a un cambio institucional del CEFIM, que necesitan, sin embargo, ser fortalecidos y mejorados (Herramientas de gestión institucional, bolsa laboral, proyectos de sostenibilidad, etc)
- Cabe resaltar otro tipo de logros que no se refieren al cumplimiento de los objetivos previstos, pero que otorgan un grado de calidad a la ejecución evaluada:
 - 1) El proyecto ha sabido adaptarse a las circunstancias cambiantes y a las necesidades que iban surgiendo, en un proceso dinámico ajustado a la realidad social donde se ha desarrollado.
 - 2) Más allá de acciones concretas, se trata de un proyecto de puesta en marcha y fortalecimiento de procesos, lo cual asegura su perdurabilidad en el tiempo.

- 3) Esto queda asegurado mediante la inversión en las capacidades locales, pero para que realmente se obtengan frutos, hay que garantizar la apropiación y compromiso de todos los implicados con el proyecto y con los procesos puestos en marcha, para que las capacidades potenciadas se depositen en el proyecto. Este ha sido otro de los logros del proyecto
- 4) La gestión de la información y el conocimiento que se está realizando es muy importante desde un punto de vista de sociabilización y trabajo en equipo. Por otro lado, estos procedimientos son básicos para garantizar que las personas sean importantes pero no imprescindibles.

Eficiencia

- Se han logrado los resultados previstos y se han elaborado los productos propuestos con el presupuesto asignado que ha necesitado de una redistribución de las partidas presupuestarias que salvo, en la partida de Costes Indirectos, no ha superado los porcentajes permitidos en la normativa del cofinanciador.
- Se considera que las desviaciones están justificadas técnicamente, y ya que no pueden achacarse a condiciones externas (tasa de cambio, subida de precios) en su totalidad, han de ser consideradas para próximas formulaciones
- La gestión de los recursos tanto materiales como humanos se considera adecuada. Se constata un buen uso de los materiales y equipos adquiridos por parte de los beneficiarios. En cuanto a los RRHH adscritos al proyecto, su número y perfil se consideran adecuados, salvo en el caso de las 3 personas imputadas para la administración del proyecto durante toda su ejecución.
- El ratio coste/ beneficiario obtenido se considera eficiente en función de los resultados obtenidos y su perduración en el tiempo más allá de los plazos del proyecto.

Impacto

- Una vez terminado el proyecto, ya se observan impactos en los colectivos beneficiarios, si bien ha de esperarse a la consolidación de los procesos puestos en marcha para que estos impactos tengan un mayor alcance
- Se ha superado el nº de beneficiarios previstos en lo referente al colectivo de alumnas, el único identificado como tal en la formulación del proyecto. Sin embargo, se considera que tanto los docentes del proyecto como el propio CEFIM son beneficiarios igualmente de la acción habiendo impactos directos sobre ellos a raíz de la intervención.
- Los principales impactos de los resultados alcanzados son:
 - 1) Alumnas:
 - La mejora en el acceso al empleo ha producido un aumento de los ingresos de las alumnas con impactos en la economía familiar.
 - Esta mejora abre oportunidades de conciliar la vida laboral con la familiar ante la necesidad de trabajar menor tiempo con una mejor remuneración.
 - Mejora en la autoestima y empoderamiento de la mujer
 - Apertura de nichos laborales antes exclusivos para los hombres
 - 2) Docentes
 - Aumento de las capacidades didácticas y de gestión afecta a la eficiencia y eficacia en su trabajo
 - La mejora de sus capacidades laborales también provoca una mejora de su autoestima.
 - Estos factores, junto con unos ambientes mejorados, provocan una mayor apropiación del proyecto educativo del CEFIM, mayores motivaciones en su trabajo y mejora de las relaciones laborales.

3) CEFIM

- La mejora de las instalaciones y el proceso de fortalecimiento institucional del CEFIM tiene consecuencias directas sobre su visibilidad, su reconocimiento institucional, su nivel de ocupación, circunstancias que influyen en las posibilidades de autosostenibilidad del centro.

4) Sociedad

- Concienciación social sobre los DDHH laborales y los DDHH de mujeres a pequeña escala.
 - Cambio de los estereotipos y roles laborales de hombre y mujeres.
- En cuanto a las debilidades en el impacto del proyecto podemos señalar dos:
 - Débil concienciación en lo referente a los derechos laborales por parte de las alumnas, que demuestra una falta de conocimiento y apropiación del ideario del CEFIM.
 - Todos los impactos señalados son consecuencia directa de los procesos puestos en marcha que como se ha mencionado todavía faltan consolidar.

Sostenibilidad

- Se considera que existe un alto índice de probabilidades los resultados e impactos positivos de la acción, continúen una vez finalizada la ayuda externa, sin embargo, a nivel económico, se va a necesitar del aumento de los ingresos del centro para acometer su funcionamiento.
- El equipo del CEFIM ha elaborado un "Plan de Sostenibilidad". Para afrontar el sostenimiento económico del centro el CEFIM va a tener que conseguir ingresos provenientes de Fondos propios: cuotas alumnas, cursos cortos, donativos y actividades económicas propias: alquiler de auditorio y aulas, cafetería, venta de productos y catering, y de fondos externos: otros financiadores a través de subvenciones de cooperación al desarrollo, RSCP, y crédito bancario.
- El proceso de sostenibilidad del CEFIM presenta las siguientes fortalezas y debilidades:
 - Fortalezas:
 - Los logros obtenidos están sostenidos y avalados por procesos, no son únicamente acciones puntuales.
 - Todo un eje del proyecto ha estado orientado al fortalecimiento del socio local y se han puesto en marcha procedimientos y procesos de gestión tanto administrativa como educativa que están dando muy buenos resultados.
 - 20 años de vida anterior avalan la capacidad del CEFIM de gestión de su proyecto educativo. Así pues, se considera que es un proyecto viable que presenta debilidades en la sostenibilidad económica ya que según los análisis realizados, necesitará de fondos externos para afrontar todos los gastos que actualmente derivan del funcionamiento del centro.
 - Las actividades económicas del Plan de sostenibilidad están directamente relacionadas con el fortalecimiento del proceso educativo de las alumnas, lo cual se considera muy positivo.

Debilidades

- El retraso en las actividades del proyecto durante el primer año de ejecución ha restado tiempo efectivo para la puesta en marcha y consolidación de las propuestas de sostenibilidad.

- El Plan de sostenibilidad diseñado no es un plan en sí mismo sino la detección de las actividades que podrían ayudar a la sostenibilidad económica del centro ya que supondrían un ingreso de efectivo. Sin embargo, faltan análisis de coste-beneficio, estudios de mercado, planificación con las actividades académicas del CEFIM, etc.
- Para la puesta en marcha de estas actividades no solamente es necesario un plan de gestión sino la mejora del proceso formativo de las alumnas y su apropiación de los proyectos, ya que éstas están implicadas en las actividades económicas que desarrollará el CEFIM en el plan de Sostenibilidad.
- Falta de coordinación y cooperación con otras iniciativas similares y apoyo gubernamental (aunque sea a nivel local). Este último punto puede ser estratégico no solo como medio de recaudación de fondos sino para el establecimiento de alianzas estratégicas (Ley Avelino Siñañi).

8. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

Formulación

- ✓ La calidad del diseño de la intervención es débil. El Marco Lógico presenta deficiencias en varios aspectos: Redacción de RE, coordinación y complementariedad entre todos los niveles del ML, y diseño de indicadores. Aunque se considere un marco de referencia flexible y que ha de adaptarse a las circunstancias cambiantes de cualquier intervención de desarrollo, la elaboración de un Marco Lógico adecuado es fundamental para una buena planificación inicial de la intervención, lo cual afectará positivamente a la eficacia y eficiencia del proyecto. *Se recomienda poner una mayor atención en las próximas formulaciones técnicas de las ONG solicitantes y dar mayor seguimiento y acompañamiento a este respecto desde la sede de Madrid.*
- ✓ En cuanto al diseño de indicadores y FFVV se han detectado diversos aspectos a mejorar:
 1. Por un lado, respecto a los indicadores y FFVV diseñados en el ML *para próximas formulaciones (o para mejorar algunas ya en ejecución), sería recomendable tener en cuenta, por un lado los fallos detectados en su diseño: falta de indicadores de impacto y de proceso, falta de coherencia con los RE que se pretenden medir, falta de cuantificación y de todos los criterios necesarios en sus redacción, etc. Además es una buena práctica utilizar datos estadísticos sobre la situación del colectivo con el que se trabaja, bien sean originados por el propio trabajo de las organizaciones participantes o por los organismos competentes, públicos o privados. La elaboración de líneas de base, a pesar de que esté iniciada la acción, es un gran apoyo para poder establecer el impacto de la intervención, y sobre todo para la identificación y planificación de posibles nuevas acciones. No es necesario que sean muy complicadas e integrales, simplemente que contengan los datos de la situación de partida en los sectores de intervención y con el colectivo beneficiario. Con estas premisas, sería mucho más fácil poder establecer Fuentes de Verificación externas para la comprobación de los IOV, al contrario que las identificadas actualmente que son en su mayoría internas, elaboradas dentro del proyecto.*
 2. Como se puesto de manifiesto en el informe, si bien se han elaborado indicadores y FFVV no contenidos en la matriz de planificación ni en la línea de base, el uso de estos indicadores por parte del equipo del centro no está, en la actualidad, perfeccionado, ya que todavía existen ciertas falencias en los procedimientos de medición y registro de la información: el registro múltiple de los mismos criterios con datos distintos según el registro, falta de centralización de la documentación y definición de cuáles son las fuentes "oficiales" para cada indicador. *Es necesario proceder a la homogeneización de los indicadores y FFVV y favorecer la rigurosidad de los mismos. Hay que centralizar cada tipo de información y documentación en la persona responsable y validar exclusivamente los datos provenientes de ellos. En cuanto a los registros, es indispensable mantener los criterios homogéneos año tras año, aunque se incorporen nuevos, para poder realizar mediciones y comparaciones diacrónicas.*
- ✓ Es destacable el gran esfuerzo que ha realizado el equipo del proyecto, tanto los representantes de FPSC y de APROCS, como el equipo del CEFIM, para establecer nuevos indicadores que les ayuden a la medición de los resultados ante las carencias de los diseñados en la fase de formulación. Lo más positivo, como sucede también en otros aspectos del proyecto, es que los indicadores y fuentes de FFVV elaborados no solo responden a las necesidades del proyecto sino que se han convertido en indicadores propios del CEFIM, sobre todo en lo referente al proceso de fortalecimiento institucional, que se consideran tanto instrumentos de medición como herramientas de planificación y de reorientación de las actividades puestas en marcha. Hay que señalar las dificultades encontradas para establecer indicadores para ciertos criterios como la calidad docente, la inversión real en la formación, la satisfacción en el uso de los nuevos módulos, etc.

Proceso de Gestión del proyecto y seguimiento

- ✓ La buena gestión del proyecto que se ha realizado está directamente relacionada con los buenos niveles de eficacia y eficiencia alcanzados. A resaltar como lecciones aprendidas del proyecto:
 - La clara definición de las funciones y responsabilidades de cada organización y persona responsable, junto con el establecimiento de un comité de ejecución con reuniones periódicas para la puesta en común y revisión de la marcha del proyecto
 - La gestión de los fondos a través de una única cuenta bancaria en moneda local que ha evitado muchos costes de gestión, sin cuentas intermediarias con gastos tanto económicos como de tiempo. El uso de la banca electrónica también ha supuesto un elemento crucial para el control administrativo del proyecto.
 - La puesta en marcha de procedimientos administrativos y de gestión transparentes para el proyecto que han servido de insumo para establecer los propios procedimientos del CEFIM.
 - Estos procedimientos han facilitado un control y seguimiento del proyecto y sus fondos mensual y riguroso, tanto desde el punto de vista económico, como desde el punto de vista técnico, a través del control de los indicadores.

- ✓ El trabajar con un equipo en su mayoría local ha servido para conocer el contexto boliviano y saber enfrentarse a situaciones propias de él: retraso en la construcción del centro, trámites burocráticos, conocimiento de los ritmos y los tiempos de los procesos, gestión bancaria, etc.

Pertinencia

- ✓ Si bien la acción se alinea con los intereses nacionales, y se demuestra que tienen las mismas inquietudes respecto a las dificultades de acceso a una formación técnica de calidad que asegure a la juventud su entrada en el mercado laboral, no ha existido ninguna colaboración o coordinación con acciones procedentes de los organismos estatales, ya sea a nivel nacional o local. *Es recomendable, el establecimiento de alianzas estratégicas con el estado, no solo a nivel económico (concertación de plazas) para apoyar al sostenimiento del CEFIM, sino para el trabajo conjunto y coordinado evitando la duplicación de esfuerzos, y con el objetivo de que la cooperación se alinee de manera formal con los planes de desarrollo nacionales, como sugiere la Declaración de París. La Armonización y Alineamiento con las políticas nacionales, con la consiguiente Apropiación, tiene que realizarse no solo en los niveles teóricos-estratégicos sino de una manera operativa y coordinando apoyos. Teniendo en cuenta además el contexto político boliviano, esta recomendación se hace todavía más necesaria, en un momento en que la cooperación al desarrollo está siendo acusada de neocolonialista por el gobierno.*

- ✓ Tampoco ha existido coordinación o complementariedad con acciones provenientes de otras organizaciones o intervenciones sociales especialmente en lo referido a género y educación. Siendo Bolivia un país con harta experiencia en la cooperación al desarrollo y con una cooperación española bien arraigada con ONG asentadas, y además con organizaciones locales muy fuertes y consolidadas, *sería conveniente una vez que el CEFIM de igual manera complete ciertos procesos de consolidación, inicie relaciones con otras organizaciones que actúen en los mismos sectores de intervención, promoviendo intercambios de experiencias para conocer el trabajo de otras organizaciones, establecer contactos y en la medida de lo posible coordinar acciones.*

- ✓ Se considera muy positiva la participación de las alumnas en el proyecto. Se han realizado diversas encuestas para conocer la opinión de las alumnas respecto a las carreras más demandadas, el cambio del logotipo, el contenido de los módulos y obtener información sobre el tiempo que tardan en llegar al CEFIM, además de la evaluación sistemática a los docentes que les imparten clases. También se ha incorporado como parte de su actividad académica la

limpieza del centro y se tiene previsto que participen en las actividades económicas que se realicen para la sostenibilidad del centro. *Sin embargo, la participación de las alumnas en la vida institucional diaria podría ser más activa, incentivando acciones como foros de discusión, representación de alumnas: elección de alumna representante, que sea intermediaria entre el alumnado, el profesorado y el equipo administrativo y que se la invite a participar en toma de decisiones del centro. Esto además de para fomentar la vinculación con el centro, les prepara para una serie de procesos de la vida real, les ayuda a asumir ciertas responsabilidades y a desempeñar funciones "públicas" por lo que les puede servir de entrenamiento para posibles situaciones de la vida laboral. También se pueden propiciar mejoras en los niveles de autoestima.*

Eficacia

- ✓ Dada la naturaleza del proyecto, la consecución de los objetivos del proyecto ha significado ante todo la consolidación del CEFIM a nivel educativo y de gestión institucional. Esto se debe a una lógica de intervención con una estrategia integral que ha entendido la imposibilidad de crear un nuevo centro educativo sin un proceso previo (simultáneo) de fortalecimiento institucional, clave para la gestión administrativa y educativa del nuevo centro y de su futura sostenibilidad. Por este motivo se considera que es un modelo de intervención replicable en su lógica aunque ha de adaptarse a las condiciones del contexto en el que se aplique.
- ✓ A este respecto, a nivel institucional, se destaca un proceso de fortalecimiento que atañe tanto a la gestión administrativa como a la gestión educativa. Se valoran positivamente los procedimientos relacionados con la gestión del personal, la redefinición de funciones, la gestión de la información, la introducción de la planificación como herramienta de gestión y los planes de capacitación. *Son procesos iniciados que han de consolidarse, y para ello se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos administrativos, un manual de recursos humanos (formando parte de él, el manual de funciones y la escala salarial) así que como el mejoramiento de los formatos de inventarios.*
- ✓ Uno de los grandes avances a nivel de gestión tanto administrativa como educativa es la introducción de la planificación como herramienta de uso habitual. Se resalta la elaboración de los POAS para cada departamento de la gerencia y administración del CEFIM, sin embargo, no existe un Plan estratégico institucional a largo plazo al que se vinculen las planificaciones operativas. *Se recomienda la elaboración de un Plan Estratégico a largo plazo (5 años) en el que se definan los objetivos institucionales, los medios y los plazos y al que se vinculen los planes anuales.*
- ✓ La oferta educativa del CEFIM ofrece además de la formación técnica unos "valores añadidos" que forman parte de los objetivos estratégicos del CEFIM (la pronta inserción laboral): la bolsa de trabajo y las pasantías. Si bien estos servicios son muy bien valorados por las alumnas e instituciones colaboradoras, se detectan algunos aspectos a mejorar, entre otros: - el conocimiento de las obligaciones de las alumnas en la bolsa de trabajo. - el seguimiento técnico de las pasantías y la reactualización de los contenidos de las asignaturas en función de las experiencias. *Sería recomendable: Elaboración de talleres de introducción a la bolsa laboral. Seguimiento y acompañamiento compartido de las pasantías entre personal docente y la responsable de la bolsa laboral*
- ✓ Además de lo reducido de los costes, tanto exalumnas como alumnas actuales del CEFIM han destacado como valor principal de su estancia en el centro la formación integral y el acompañamiento psico-emocional que reciben. A pesar de que se hayan puesto la camiseta, la mayoría desconocen los objetivos estratégicos del CEFIM, sobre todo en lo referente al trabajo por el acceso a unas condiciones laborales dignas. *Al respecto, sería necesario difundir en las charlas de presentación los objetivos estratégicos del CEFIM, una vez elaborado su Plan Estratégico.*

- ✓ Como lección aprendida hay que destacar que la inclusión del equipo del CEFIM en todas las actividades del proyecto, incluida la búsqueda del terreno, trámites de compra, publicación de las licitaciones, elección del proyecto arquitectónico, construcción, seguimiento diario a las obras, etc. ha fomentado y propiciado la apropiación no solo del proyecto sino del propio CEFIM, en su nueva etapa, además de que ha servido de aprendizaje y entrenamiento para su equipo. Un ejemplo de apropiación es la elaboración por parte de una de las integrantes del equipo del CEFIM de la tesis para su maestría sobre un tema directamente relacionado con el CEFIM "Modelos de Sostenibilidad para centros educativos para personas en riesgo de exclusión social y sin medios económicos", que su vez podrá servir de insumo para mejorar los procesos emprendidos a raíz del proyecto.

Eficiencia

- ✓ Se destaca favorablemente la gestión de los RRHH que se ha realizado durante la ejecución del proyecto, en lo que a personal del CEFIM se refiere, iniciándose la reestructuración de la plantilla administrativa y el plantel de profesores del CEFIM: se ha priorizado la calidad frente a la cantidad, tanto para conseguir una gestión más eficiente como para garantizar la calidad educativa. Para ello, se ha invertido en su formación y se han definido sus funciones. Son destacables los esfuerzos de sistematización tanto de los procedimientos, obligaciones y deberes de los docentes, en un Reglamento del Personal Docente, como la incorporación de una escala salarial para el establecimiento de los salarios.
- ✓ En términos generales, el lo referente a la cofinanciación de la CAM se han cumplido los parámetros presupuestarios, no se han acometido desviaciones presupuestarias por encima del 10% respecto a lo aprobado, salvo en la partida de costes indirectos. Las demás desviaciones presupuestarias está por debajo de este porcentaje y técnicamente están justificadas. *Es recomendable, no obstante, ajustarse a los presupuestos aprobados por los cofinanciadores y tener en cuenta las razones que no han permitido ajustarse a la distribución presupuestaria planificada para próximas formulaciones.*

Impacto

- ✓ Se valora muy positivamente el hecho de que a pocos meses del cierre del proyecto ya se perciban impactos en los colectivos beneficiarios. A este respecto, y más allá de los impactos concretos, se quieren resaltar ciertos aspectos importantes:
 - Se observan impactos en los colectivos beneficiarios pero son probables impactos a nivel social a pequeña escala.
 - Debido al carácter integral de la intervención, los impactos observados también muestran múltiples dimensiones: impactos económicos (mejora de los ingresos, apertura de nichos profesionales para las mujeres), sociales (aumento del nivel de instrucción de la población, mejora de las condiciones laborales de las mujeres, conciliación de la vida profesional y la familiar), individuales (mejora de la formación y de la autoestima), socioculturales (mejora de la percepción de la mujer y de su rol en el mundo laboral, caída de ciertos estereotipos de género).
 - La inversión en las capacidades del personal de CEFIM a través de su formación en diversas disciplinas, no solo tiene sus consecuencias en la sostenibilidad del centro, sino que está directamente relacionado con la apropiación y compromiso de sus trabajadores con el CEFIM.
 - Como éste, algunos de los impactos intervienen de manera directa en la sostenibilidad del centro: apropiación y compromiso de sus trabajadores, mayor visibilidad y reconocimiento académico del centro.
 - Existe una relación de retroalimentación entre unos impactos y otros.

- Todo lo anteriormente mencionado, confiere cierta perdurabilidad en el tiempo a algunos de los resultados e impactos logrados.
- ✓ Como aspectos a mejorar señalar que:
 - Muchos de los impactos previsible del proyecto y ya observables, en cierta medida podrían tener un mayor alcance si se trabajara de manera coordinada con el gobierno, instancias educativas o de trabajo a favor de las mujeres gubernamentales y otras instituciones sociales. Recomendación: Esta es una razón más para comenzar el trabajo y el contacto con estas instituciones y organizaciones.
 - Deficiencias en el conocimiento y apropiación respecto a sus derechos y obligaciones laborales de las alumnas (honorarios, carga laboral, vacaciones, trato digno), mas en las alumnas que no están en la bolsa laboral. *Como recomendación se sugiere incidir en este aspecto de manera transversa en los contenidos de los módulos educativos.*

Sostenibilidad

- ✓ La sostenibilidad de la acción ha sido algo que se ha previsto y tenido en cuenta desde la formulación del proyecto, ya que se ha ligado al fortalecimiento institucional del CEFIM, que contó con todo un eje de intervención durante el proceso. Hoy por hoy, a pesar que quedan muchos procesos por consolidar, que aún existe cierta dependencia técnica del asesoramiento y figura del expatriado del CEFIM y de la representante de APROCS (Dirección Administrativa del proyecto), el equipo del CEFIM cuenta con las capacidades necesarias para gestionar su centro con la nueva dimensión adquirida. Este hecho se debe a la inversión en las capacidades institucionales que se ha realizado durante todo el proyecto.
- ✓ Sin embargo, a nivel de viabilidad económica una vez finalizado la ayuda externa es dónde se encuentran los mayores problemas para el mantenimiento del centro, considerando que no se ha elaborado un verdadero plan de sostenibilidad, aunque si se han contemplado distintos campos de actuación.
- ✓ Dentro de las actividades diseñadas para la generación de ingresos propios, éstas adolecen en su diseño del análisis necesario, en primer lugar, para poder decidir si la estructura actual del CEFIM está preparada para llevarlas a cabo sin detrimento de su actividad académica. Cabe destacar están directamente relacionadas con el fortalecimiento del proceso educativo de las alumnas, lo cual se valora muy positivamente. Para la puesta en práctica de las mismas se recomienda las siguientes acciones:
 1. *Realizar perfiles concretos de los servicios que se van a ofrecer, estudios de mercado, nichos comerciales y análisis coste- beneficio de todas las actividades, al igual que la estimación de tiempo invertido y la revisión de la programación lectiva para compatibilizar el desarrollo de las actividades con la formación de las alumnas.*
 2. *Una vez realizado este primer paso, fortalecer el proceso académico de las alumnas para elaborar un producto/ servicio con la calidad necesaria que garantice su demanda y consumo proporcionando los ingresos que se requieren.*
 3. *Dimensionar las necesidades del CEFIM a este respecto, para que las actividades económicas puestas en marcha no distraigan la atención del fin último del CEFIM, ni se excedan las capacidades necesarias para llevarlas a cabo.*
 4. *Se recomienda que se incorporen para el personal directivo y administrativo del CEFIM capacitaciones para la gestión y administración de negocios propios. Igualmente, si el CEFIM se decide a realizar estas actividades de carácter económico, tarde o temprano será necesario que cuente con personería jurídica propia, por lo que se recomienda agilizar el proceso.*
- ✓ Mientras esto sucede, se recomienda seguir con la búsqueda de otras alternativas de apoyo económico. Considerando el perfil y los sectores de intervención del CEFIM, podrían dirigir sus

esfuerzos a conseguir el soporte de empresas con una línea de Responsabilidad Social Corporativa o apuntar a proyectos de cooperación al desarrollo dentro del sector de la formación de microempresas y creación de empleo.

- ✓ *Se recomienda nuevamente el acercamiento a instancias gubernamentales y otras organizaciones de intervención social. Se pueden aprovechar ciertos contactos con los que la institución cuenta (Alcaldía de La Paz, Ministerio de la Mujer) para establecer alianzas estratégicas. A nivel económico se podrían plasmar en la dotación o concertación de algún ítem por parte del Ministerio de Educación que ahorraría costos al CEFIM, además que, desde un punto de vista estratégico, es conveniente alimentar relaciones con el gobierno ante la entrada en vigor de la Ley Avelino Siñañi, pudiéndose contemplar la posibilidad del pago de becas a alumnos derivados por centros educativos públicos, y que cursen su capacitación técnica en CEFIM, o servir como modelo de centro de formación técnica para el estado, a modo de ejemplo.*

9. ANEXOS

5. Listado de Fuentes de Verificación del Proyecto y revisadas para la evaluación.
6. Agenda de la evaluación
7. Cuestionarios por informante
 - Cuestionario Representante de FPSC
 - Cuestionario Directora Local Proyecto/ Directora del CEFIM
 - Cuestionario Dirección Administrativa Proyecto/ Administración CEFIM
 - Cuestionario Dirección Académica/ Secretaría Académica
 - Cuestionario Representante de AYNI
 - Cuestionario Alumnas
 - Cuestionario Profesores
8. Tabla de criterios de la evaluación

Anexo 1. Listado de Fuentes de Verificación del Proyecto y revisadas para la evaluación.

1. Resultado 1.1
 - Fotos terreno.
 - Informe del terreno.
 - Documentación terreno.
 - Informe selección arquitecto 1y 2.
 - Planos del proyecto arquitectónico 1 y 2.
 - Proceso licitación 1 y 2.
 - Documentación retraso construcción.
 - Documentos cierre construcción.
 - Fotos
 - Video
2. Resultado 1.2
 - Plan equipamiento.
 - Inventario equipos.
 - Fotos
3. Resultado 1.3
 - Módulos de las materias.
 - Otros institutos educativos y fuentes oficiales.
 - Informe evaluación interno
 - informe alumnas.
 - Plan educativo.
 - Fotos Alumnas
4. Resultado 1.4
 - Convenio de pasantías con empresas.
 - Planilla contratación alumnas.
 - Planilla comparación ingresos.
 - Listado alumnas en pasantías.
 - Plan colocación laboral.
 - Plan pasantías.
 - Anexo de seguimiento mensual e informes resumen.
5. Resultado 2.1
 - Plan de formación.
 - Cronograma, contenido de las jornadas de capacitación.
 - Listado de asistencia registradas por el centro.
 - Listado profesores y titulación correspondiente.
 - Evaluación capacitación docente.
 - Fotos.
6. Resultado 2.2
 - Programas nueva currícula.
 - Aprobación ministerial.
 - Actas evaluación realizadas por el Centro.
 - Memorias de fin de módulo.
7. Resultado 2.3
 - Relación alumnas inscritas y alumnas egresadas del CEFIM a la finalización del proyecto.
 - Fichas inscripción.
 - Fotos.
 - Propuesta estrategia de comunicación.
8. Anexo Económico
9. Extractos bancarios

10. Cambios realizados
11. Transferencias
12. Planillas de sueldos

Anexo 2. Agenda

	A	B	C	D	E	F
1	Función	Persona	Día	Hora	Duración	Lugar
2	Expatriado FPSC	Cesáreo	Lu 15/03/10	9:00	2h	
3	Visita Antiguas Instalaciones	Mónica/Loli	Lu 15/03/10	11:00	1h	Thaki
4	Dirección Administrativa AYNI/Proyecto / "Representante	Loli	Lu 15/03/10	12:00	1,5h	Thaki
5	Almuerzo	Loli/Ely/Cesáreo	Lu 15/03/10	13:30	2h	
6	Visita Nuevo CEFIM	Ely	Lu 15/03/10	15:30	0,5h	CEFIM
7	Dirección CEFIM / Directora del proyecto.	Ely	Lu 15/03/10	16:00	1h	CEFIM
8	Dirección Académica	Grace	Lu 15/03/10	17:00	1h	CEFIM
9						
10	Dirección Administrativa	Nayana	Ma 16/03/10	9:30	1h	CEFIM
11	Secretaria Académica	Marisa	Ma 16/03/10	11:00	1h	CEFIM
12	Revisión Documentación y FV	Teba Castaño	Ma 16/03/10	12:00	1h	CEFIM
13	Representante de AYNI	Ramón Ledezma	Ma 16/03/10	15:00	1,5	CEFIM
14	Alumnas Cocina	4 0 5	Ma 16/03/10	16:30	1h	CEFIM
15						
16	Profesorado. 4 0 5 profesoras. Reunión Colectiva	Docentes: Salazar, Nery, Joffre,	Mi 17/03/10	9:30	1 h	CEFIM
17	Alumnas AGP 2009	4 0 5	Mi 17/03/10	10:30	1h	CEFIM
18	Revisión Documentación y FV	Teba Castaño	Mi 17/03/10	11:30	1h	CEFIM
19	Departamento Orientación Laboral	Karina	Mi 17/03/10	15:30	1h	CEFIM
20	Alumnas SHG 2009 Turno Tarde	Graciela Churata y otras	Mi 17/03/10	16:30	1h	CEFIM
21	Alumnas Bachillerato	Rosmary Usnayo,	Mi 17/03/10	18:30	1h	CEFIM
22						
23	Visita Jardín CEAMI. Entrevista con directora alumna y ex	Tatiana Zuazo y alumnas	Ju 18/03/10	9:00	1 h	Calacoto
24	Visita Kinder Montealto. Entrevista directora y alumna y ex	Cecilia Campero	Ju 18/03/10	11:30	1h	Cotacota
25	Almuerzo en la Zona Sur		Ju 18/03/10	13:00	2,5	Calacoto
26	Visita Hogar San Ramón. Entrevista directora y alumna y ex	Hna. Estéphana Apaza	Ju 18/03/10	16:00	1 h	Achumani
27	Entrevista Hotel Ritz. Director hotel y ex alumna	Ana Roque, Sr. Armella	Ju 18/03/10	18:00	1h	Plaza
28						
29	Comité CEFIM	Comité	Vi 19/03/10	9:00:00	1h	CEFIM
30	Expatriado FPSC	Cesáreo	Vi 19/03/10	10:00:00	1h	CEFIM
31	Reunión Administrativa	Loli / Nayana	Vi 19/03/10	11:00:00	1h	CEFIM
32	Revisión Documentación y FV	Teba Castaño	Vi 19/03/10	12:00	1h	CEFIM
33	Reunión Cierre	Equipo proyecto y CEFIM	Vi 19/03/10	16:00	1h	CEFIM

Anexo 3. Cuestionarios por informante

1. CUESTIONARIO REPRESENTANTE DE FPSC

Visión histórica de la ONG

- Misión, visión, valores
- Estrategia general de la organización: pasadas y futuras; geográficas y sectoriales
- Cómo se identificó a contrapartes, socios locales, a grupos meta?
- Nivel de rotación del personal (expatriado y local)
- Aspectos positivos y negativos en general de la intervención en Bolivia
- Ventajas y desventajas de trabajar con la CAM
- Rol de cada actor en el proyecto

1. PERTINENCIA – DISEÑO – COHERENCIA (Relacionado con los factores de desarrollo)

Identificación-Diagnóstico

- Cómo ha sido el origen de la iniciativa del proyecto (la ONGD, la contraparte, los destinatarios/as, los donantes, etc)? Qué grado de conocimiento y apropiación tienen el resto de actores sobre la iniciativa?
- Cómo ha sido el proceso de identificación seguido? Se ha dado participación a contrapartes y destinatarios? Se halla documentada dicha participación? Qué problemas se han afrontado?
- Se ha descrito con detalle la situación política, económica, social, ambiental y cultural del entorno en el que se actúa y cómo influye en el proyecto?
- Se han tenido en cuenta las diferencias étnicas en el área de intervención a la hora de diseñar la misma?
- Se ha realizado un análisis en profundidad de los problemas que afectan al grupo meta, relacionando los mismos y priorizándolos?
- Consideran las destinatarias que los problemas abordados en el proyecto son prioritarios para ellas?
- Se ha llevado a cabo una adecuada identificación de grupos meta (no basta con decir "población de la zona", o "mujeres", sino qué grupos concretos, en caso que sus problemáticas sean distintas)?
- Se ha llevado a cabo una adecuada identificación de grupos potencialmente opuestos (en este caso concreto, valorar conflictos potenciales con otros institutos de formación, catering, etc.; y se han incorporado medidas tendentes a involucrarlos y minimizar su oposición?
- Se ha llevado a cabo un análisis de alternativas de intervención, valorando las mismas en función de ciertos criterios objetivos? Las estrategias empleadas son las más adecuadas para la solución de los problemas planteados y para los grupos de destinatarias del proyecto?
- Se ha dispuesto de mecanismos para conocer e incorporar los hábitos y costumbres sociales durante el diseño de la intervención?
- Ha previsto el proyecto cierta flexibilidad necesaria para poder adaptarse a las circunstancias cambiantes durante su ejecución? Qué circunstancias cambiantes son estas?
- La formulación definitiva es coherente con el diagnóstico realizado? Si no, porqué no lo es?

COHERENCIA

- Existe una estrategia clara y definida en materia de educación y formación técnica por parte de FPSC y, si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de las mismas?
- En especial, se han tenido en cuenta las ventajas comparativas de la ONGD FPSC a la hora de escoger la alternativa de intervención o el enfoque?
- Se ha seguido algún criterio objetivo a la hora de seleccionar a las contrapartes del proyecto?
- Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia del socio local?
- El socio local ha asumido funciones de responsabilidad en la ejecución y gestión del proyecto?
- Las autoridades locales/ académicas han manifestado su acuerdo con las actividades del proyecto? Han supuesto algún obstáculo?
- Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia de los donantes?

EFICIENCIA (actividades – resultados)

- Han existido nuevas actividades no previstas? Eran necesarias? Han supuesto las mismas un encarecimiento de proyecto?
- Existe un calendario de actividades claro y comprensible en el proyecto? El plazo de ejecución del proyecto ha sido razonable y no incluye "tiempos muertos" innecesarios?
- Se ha prorrogado la duración del proyecto? Porqué? Ha supuesto esto un incremento de costes?
- Qué proporción de los gastos del proyecto se destina a gastos indirectos (tanto en el terreno, como en sede)? Es un % razonable?
- Está la estructura de coordinación, gestión e implementación (FPSC/AYNI/APROCS) sobredimensionada o infradimensionada y esto afecta a la eficiencia del proyecto? (Plantilla suficiente y equilibrada)
- Estabilidad del personal. % de personal que se mantiene en el puesto versus % de rotaciones (Otras informaciones: tipos de contrato, salarios, antigüedad, etc.)
- Se han establecido mecanismos contables adecuados (objeto de supervisión o auditoría)?
- Cómo ha sido la calidad del seguimiento llevado a cabo por FPSC respecto a las actividades del proyecto? Y por parte de AYNI?
- Cuál ha sido la naturaleza de la participación de los beneficiarios en el proyecto? Han aportado recursos??
- Cuáles fueron los mecanismos de difusión del proyecto? Qué canales se utilizaron?
- Los recursos y metodología para la formación estaban adaptados al colectivo beneficiario?
- Se han establecido mecanismos adecuados de retroalimentación y adaptación del proyecto a las potenciales circunstancias nuevas durante la vida del mismo?
- Se han establecido alianzas y acuerdos de colaboración con otros agentes con el fin de aunar sinergias?

EFICACIA (resultados – objetivo específico)

- Balance General: Cómo ha ido el proyecto en cada uno de los ejes en los que ha trabajado??
- Se han conseguido los resultados esperados??

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Se ha mejorado el acceso a la educación básica y la capacitación técnica en áreas de servicio, a mujeres de escasos recursos de las ciudades de La Paz y El Alto

R.1.1 Se han construido los talleres, aulas teóricas, y demás ambientes comunes para el desarrollo de los cursos del bachillerato y carreras técnicas.

- A1.1.1 Adquisición del terreno para la construcción
- A1.1.2 Contratación del arquitecto y diseño de proyecto
- A1.1.3 Construcción
- A1.1.4 Entrega de la obra conforme al proyecto

R.1.2. Se han equipado los talleres y aulas con lo necesario para el buen funcionamiento de los cursos.

- A1.2.1 Selección de los proveedores más adecuados en relación de calidad y precio
- A1.2.2 Compra de los nuevos equipos adaptados a las necesidades del nuevo diseño curricular
- A1.2.3 Traslado e instalación de los nuevos equipos

R.1.3. Se ha diseñado y editado el material didáctico de cada módulo adaptado a la nueva curricula.

- A1.3.1 Elaboración de los módulos de aprendizaje de acuerdo al nuevo modelo curricular
- A1.3.2 Revisión pedagógica de los módulos
- A1.3.3 Aplicación de los nuevos módulos de aprendizaje
- A1.3.4 Evaluación en talleres pedagógicos de la implementación del nuevo material.

R.1.4. Se ha implementado una bolsa de trabajo para facilitar el primer empleo a las egresadas

- A1.4.1 Diagnóstico de las necesidades del mercado laboral
- A1.4.2 Preparación para el trabajo a través de pasantías para las alumnas de las carreras de AGP y HG
- A1.4.3 Convenio para la realización de las pasantías con las instituciones
- A1.4.4 Contactos entre las egresadas y los empleadores.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Se han fortalecido las capacidades del socio local para la gestión y sostenimiento del Centro, así como en su actividad de formación de mujeres de escasos recursos de La Paz y El Alto

- R.2.1. Se ha mejorado la motivación y capacitación de los instructores y docentes.
 - A2.1.1. Realización de cinco talleres de Alfabetización Digital
 - A2.1.2. Diseño de la Estrategia Internet del CEFIM
 - A2.1.3. Implantación de Infraestructura Internet
 - A2.1.4. Diseño de 5 cursos de capacitación de formadores en las especialidades descritas acordes a los nuevos diseños curriculares por año
 - A2.1.5. Realización de cinco talleres de motivación y evaluación de la tarea docente
 - A2.1.6. Realización de un taller de evaluación de la aplicación de los nuevos contenidos por año

- R.2.2. Se han diseñado y experimentado los nuevos contenidos curriculares para las carreras de HG y APG y para el bachillerato acelerado para adultos.
 - A2.2.1. Elaboración del proyecto educativo para presentar al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
 - A2.2.2. Realización de los nuevos perfiles docentes
 - A2.2.3. Aplicación del nuevo diseño curricular
 - A2.2.4. Evaluación del nuevo diseño curricular
 - A2.2.5. Reformulación de contenidos del nuevo diseño curricular

- R.2.3. El CEFIM tiene capacidad para albergar a un número mayor de alumnas.
 - A2.3.1. Contratación del personal docente.
 - A2.3.2. Selección de las beneficiarias
 - A2.3.3. Desarrollo de los distintos programas de capacitación.

- Ha habido a algún obstáculo o dificultad?

- El proyecto incluye indicadores y fuentes de verificación adecuadas que permitan valorar si se han cumplido los resultados y el objetivo específico del proyecto?
- El proyecto incorpora indicadores parciales o de seguimiento que permitan apreciar el grado de eficacia del mismo antes de su terminación?
- Se han previsto FF.VV. objetivas? Se han incluido fuentes externas?
- Cómo se elaboró la línea de base? Encargados? Cómo se diseñaron los indicadores?
- Existe información adecuada sobre la línea de base previa a la intervención, referida a resultados y objetivo específico, de manera que se permita concluir sobre la evolución de la misma tras el proyecto?
- Han sido incluidos resultados/actividades nuevos no previstos inicialmente? Porqué? Han contribuido a la mejora del diseño y el incremento de la eficacia?
- El plazo medio de los proyectos (36 meses) es suficiente para lograr los resultados y objetivo específico que se plantean?
- ¿Tienen todos los grupos meta acceso y hacen uso de los resultados disponibles hasta ahora?
- ¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta a los resultados/servicios?
- ¿En qué medida se ha adaptado el proyecto o es capaz de adaptarse a las condiciones externas cambiantes (riesgos y supuestos) para asegurar beneficios a los grupos meta?
- Si hay efectos negativos no planificados sobre los grupos meta o existe la probabilidad de que ocurran con el proyecto, ¿en qué medida se tomaron medidas apropiadas por parte de la gestión del proyecto?
- ¿En qué medida contribuyen los efectos positivos no planificados a los resultados generados/servicios provistos?
- Indicadores incluidos en la matriz
 - O1.R1. Nuevo edificio de 1855 metros cuadrados, situado en Miraflores, que alberga 5 talleres, 7 aulas, biblioteca, salas de tutoría y demás ambientes comunes, está construido y en funcionamiento.
 - O1.R1. El tiempo de acceso de las alumnas al CEFIM mejora en un 50% el tiempo detallado en Línea de Base (39 minutos)
 - O1.R2. Los distintos espacios de la nueva sede del CEFIM cuentan con los equipos adecuados para impartir los diferentes cursos de formación
 - O1.R.3. El 100% de los alumnos han utilizado los nuevos módulos educativos.
 - O1.R.3. El porcentaje de retención de mujeres en el CEFIM al final del programa alcanza un 80% frente a la media de Centros de Alfabetización y Capacitación Laboral en la Paz y El Alto en Línea de Base que era de 70%.

- O1.R.4. El 90% de las alumnas capacitadas tiene un trabajo o continúa con estudios superiores
- O1.R.4. Han aumentado los ingresos de las alumnas en un 50%
- O2.R1. Se imparten 5 cursos de formación de formadores adaptados a los nuevos diseños curriculares.
- O2.R1. El índice de asistencia de los docentes a las jornadas de capacitación es de un 90% al finalizar el proyecto.
- O2.R.1. Porcentaje de profesores del CEFIM que no tienen una buena formación en educación de adultos y en temas transversales (valores, ética, género)
- O2.R.1. Al finalizar el periodo de ejecución el CEFIM utilizará Internet como medio de comunicación para lo cual se habrá capacitado el 100% del personal de gestión y el 80% del personal docente
- O2.R.2. Se ha elaborado el proyecto educativo y es aprobado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
- O2.R.2. Se han elaborado, adaptado y revisado el 100% de los módulos de la nueva curricula
- O2.R.3. Al finalizar el periodo de ejecución se habrán capacitado 160 mujeres en Asistencia en Servicios de Pediatría y Geriatría; 60 en Asistencia en Servicios de Hotelería y Gastronomía; 75 mujeres se habrán beneficiado del Bachillerato Técnico; 200 mujeres habrán asistido a los Cursos de Cocina; y 505 mujeres habrán asistido a alguno de los Seminarios y Talleres.

IMPACTO (objetivo específico - global)

- o El proyecto ha generado algún efecto no previsto?
- o Se han dado efectos negativos no previstos?
- o ¿Existen factores externos que pongan en peligro el impacto directo del proyecto?

Lucha contra la pobreza

- o El proyecto ha contribuido a garantizar necesidades básicas: alimentación, salud, ingresos?
- o Han mejorado los niveles de ingresos en las beneficiarias antes y después de los proyectos de FPSC? Existe información de línea de base que permita comparar estos parámetros? Ha pasado el tiempo suficiente como para que la intervención genere estos impactos y es este el momento adecuado para medirlos?
- o Se aprecian diferencias notables entre los niveles de ingresos (anteriores y posteriores) de las beneficiarias y otras mujeres que desempeñan la misma labor o trabajo?
- o Ha podido existir algún otro factor externo que afecte positiva o negativamente al logro de este impacto?
- o Cuál ha sido el impacto de la intervención en relación a aspectos económicos? En su caso, en qué se ha empleado el remanente económico como consecuencia del ahorro?
- o Quién gestiona estos recursos económicos sobrantes (hombres/mujeres)?
- o Los Beneficiarios tienen una percepción mejorada de sus capacidades y mejor autoestima? Se ha incrementado su capacidad de propuesta y negociación? Se sienten capaces de poner en marcha nuevos proyectos?
- o Ha mejorado el conocimiento de sus derechos, su capacidad de análisis y de reflexión?
- o Se ha fortalecido la organización de las organizaciones implicadas como consecuencia de las actividades del proyecto??
- o Las personas beneficiarias presentan de manera convincente ejemplos concretos de mejoras en sus condiciones de vida?
- o Cuál ha sido la evolución de las hipótesis o factores de riesgo y como han afectado al impacto (en especial contexto político)? Se han detectado algunos otros factores externos no previstos inicialmente?
 - o La falta de estabilidad socio-económica dificulta cumplir los plazos previstos en la construcción.
 - o Que no se encuentren los equipos necesarios disponibles en el mercado
 - o No se encuentra el personal idóneo para realizar los módulos.
 - o La falta de estabilidad socioeconómica frena la contratación de personal por parte de las empresas.
 - o Las políticas gubernamentales de educación no impiden el desarrollo de iniciativas educativas privadas
 - o Los docentes no apoyan el plan de capacitación.
 - o Una eventual falta de estabilidad política retrasa la aprobación ministerial.

Género

- Cómo se han integrado estrategias y objetivos de género en el proyecto, más allá de la propia esencia del CEFIM?
- Qué obstáculos se han encontrado a este respecto?? Fueron identificados en la fase de diseño y ejecución del proyecto?
- La participación de las mujeres, ¿ha sido de calidad (toma de decisiones, cambios en el status quo)?Cuál es su actitud ante la opción o posibilidad de formarse, integrarse al mercado laboral?
- Cuál es el rol de la mujer en la comunidad/familia y cómo ha variado respecto a la situación anterior al proyecto?
- Ha mejorado la posición de las mujeres como resultado del proyecto? ¿Se han atendido necesidades prácticas o estratégicas de modo que las mujeres pueden tomar más decisiones?
- Cómo ha afectado la participación de las mujeres a las relaciones y roles de mujeres y hombres en el ámbito familiar, comunitario social?
- Se ha contribuido a equiparar el acceso y control a los recursos en el ámbito de la familia?
- Ha conseguido el proyecto promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?
- Los hombres están aceptando el cambio de roles? ¿Serán sostenibles los cambios?
- Han resultado perjudicadas las mujeres por el proyecto? (en la división del trabajo, en el acceso y control de recursos)
- Se han incluido mecanismos (e indicadores) para el seguimiento del impacto de género (datos desagregados, etc)?
- La contraparte ha fortalecido su capacidad para llevar a cabo proyectos con género integrado? Qué factores lo explican?
- Han sido los recursos de género (capacidades, personal, presupuesto) adecuados y suficientes para promover la integración de género en el proyecto?

Medioambiental

- El proyecto ha promovido el uso eficiente de los recursos
- La intervención ha tenido algún efecto (positivo o negativo) sobre el medioambiente (reciclaje de residuos, uso de sustancias químicas, construcción etc.)?

SOSTENIBILIDAD (factores de desarrollo y la apropiación)

Capacidad de autosostenimiento del proceso

- Todas las instalaciones y equipamiento se encuentran en buen estado de uso y conservación plenamente operativos? El mantenimiento de los mismos es adecuado?
- Se ha diseñado un plan de gestión del centro?
- Se han definido los roles y funciones de las organizaciones implicadas una vez finalice el proyecto?
- En que % su mantenimiento y gestión dependen de los recursos externos??
- Que tipo y cuantía de fondos propios maneja el centro?
- Se ha diseñado un plan de sostenibilidad económica y técnica del centro?
- Qué mecanismos se han previsto para el seguimiento y el control del centro y de sus actividades por parte de las organizaciones?
- Las organizaciones implicadas disponen de los recursos humanos, técnicos y materiales para darle continuidad al proceso? (nivel de dependencia de FPSC). Qué personal de AYNI, APROCS se van a involucrar en el CEFIM una vez que finalice el proyecto??
- Qué componentes del proyecto que dependen de fuentes de financiación externa? en qué porcentaje?
- Existe algún otro tipo de subvenciones o transferencias externas de otras instancias (sobre todo públicas) para el sostenimiento económico del centro?
- Existe apoyo institucional por parte de las autoridades para la formación continua y la asistencia técnica-supervisión de los sistemas? Es suficiente y adecuado?

Efectos sobre el marco institucional

- Hay algún tipo de involucramiento de las autoridades en la intervención?
- Existen conflictos políticos graves entre que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los sistemas productivos?

- Los actores locales presentan de manera convincente ejemplos concretos de mejoras de las capacidades institucionales derivadas de la ejecución del proyecto?
- Las instituciones locales incorporan algún componente del proyecto a sus planes de acción (o lo replican)?
- Que tendencias políticas/institucionales en materia de educación se aprecian a medio-largo plazo en Bolivia y como pueden afectar a la sostenibilidad de las intervenciones de FPSC?
- Qué efectos puede tener la migración de la población meta de cara a la sostenibilidad de los impactos de la intervención?
- El personal local de FPSC tiene un alto grado de rotación? Cómo se valora por dicho personal local el trabajo en FPSC en comparación con otras alternativas laborales? Siguen la mayoría vinculados a FPSC? Pretenden estarlo a medio/largo plazo?

¿Cómo está contribuyendo el proyecto a la capacidad institucional y de gestión?

- ¿Hasta qué punto está insertado el proyecto en estructuras institucionales que probablemente sobrevivirán más allá de la vida del proyecto?
- ¿Están formados los socios del proyecto en términos técnicos, financieros y de gestión para continuar con los beneficios/servicios del proyecto?
- Habrá un nivel adecuado de recursos humanos apropiados y cualificados disponibles para continuar con los beneficios del proyecto?
- ¿Existen buenas relaciones con nuevas instituciones o con las ya existentes? ¿Existen planes para dar continuidad a algunas o a todas las actividades del proyecto?

Criterios ad-hoc

- Han existido mecanismos de coordinación de FPSC con otras organizaciones españolas que trabajan en el mismo sector/área geográfica (también en plataformas, redes, etc.)?
- Cómo ha sido la coordinación e intercambio de información entre FPSC y CAM?
- Qué grado de transparencia ha existido entre todas las instituciones implicadas en la intervención (flujo de información, debilidades, recursos disponibles, etc.)?
- Qué foros de coordinación principales existen en Bolivia, dentro del sector educativo? Que Instituciones son relevantes? Se ha integrado FPSC en estos foros?

COMPLEMENTARIEDAD

Apropiación

- Existe una estrategia clara y definida en materia de reducción de la pobreza y educación, formación técnica, incorporación de la mujer a la vida laboral por parte de las autoridades bolivianas y, si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de la misma?
- Existe un mecanismo regular de diálogo con las autoridades locales/académicas?
- Se han establecido acuerdos o alianzas con otros actores locales?
- Existe complementariedad o acciones de sinergia con otros proyectos locales?
- Existen Foros de coordinación bolivianos? qué instituciones participan? Se ha integrado FPSC/ AYNI o APROCS en ellos?

Alineamiento

- Existe una estrategia de actuación de la AECID/CAM en la región y el sector de intervención?
- Existen algunas otras iniciativas que pudiese llevar a cabo la CAM en la zona, y que pudiesen coadyuvar al logro de los objetivos de la intervención o bien se complementasen con otras ya existentes?
- Existen mecanismos de coordinación de FPSC con otras organizaciones españolas que trabajan en el mismo sector/área geográfica (también en plataformas, redes, etc.)?

Armonización

- Existe una estrategia clara y definida en materia de educación y acceso de la mujer a la vida laboral por parte de otros grandes donantes u ONG internacionales en la zona (UE, UNIFEM, OEI) y si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de las mismas o es complementario con ellas?
- Hasta que punto la intervención contribuirá al logro de los ODM en la zona?

CONSISTENCIA Y REPLICABILIDAD

- Hay nuevas demandas o solicitudes de participación por nuevos grupos o instituciones?
- Existencia de alternativas de financiamiento (subvenciones? Crédito?)
- Existen cauces o mecanismos para la sistematización de la experiencia?
- El proyecto ha generado un modelo capaz de ser replicado por las comunidades o instituciones locales?
- Se constata la existencia de dinámicas surgidas a partir de las actividades del proyecto?
- Se identifican ejemplos que reflejan mayor capacidad de propuesta e innovación por parte de las instituciones beneficiarias del proyecto?

COBERTURA

- Qué criterios se han seguido para determinar el perfil de las posibles beneficiarias del proyecto?? Zonas geográficas de las que provienen?? Sectores sociales?? Se han hecho expresos estos criterios? Se corresponden con los grupos y áreas de más necesidad?
- Existe equidad en la participación en cuanto a la capacitación y participación en el proceso?
- Se ha dado participación a las autoridades y destinatarios para la selección de las áreas y grupos meta?
- Se aplican estrategias de acceso, retención o discriminación positiva para personas o subgrupos que más lo necesitan? Becas??
- Ha habido demanda de participación que no se ha podido satisfacer?
- Se cobra la misma cantidad a cada beneficiaria, independientemente de sus recursos económicos?
- Ha habido procesos formativos? Se ha dispuesto de equipamientos e infraestructuras necesarias para llevar a cabo la formación? (ejemplos de habilidades y destrezas adquiridas por los beneficiarios)
- Los beneficiarios se muestran satisfechos con el desempeño del proceso?

VISIBILIDAD

- Conocen las autoridades bolivianas quién está apoyando financieramente el proyecto (CAM, FPSC OFID)?
- Conocen los destinatarios quién está apoyando financieramente el proyecto (CAM,FPSC; OFID)?
- Se han incorporado pegatinas, logos, carteles, etc. representativos de los donantes en las cooperativas, equipos, etc.?
- Qué peso y valoración tiene la CAM como donante entre los distintos actores del proyecto (FPSC , AYNI, AECID, etc.)?
- Han tenido visibilidad las intervenciones en medios de comunicación (prensa y otras publicaciones, TV, radio) comunitarios, municipales, regionales o nacionales? Se hablaba en ellos del apoyo de CAM?
- Cuáles son los donantes con mayor visibilidad y valoración más positiva en la zona? Porqué?

2. CUESTIONARIO DIRECTORA CEFIM/DIRECTORA PROYECTO

Visión histórica de la ONG

- Misión, visión, valores
- Estrategia general de la organización: pasadas y futuras; geográficas y sectoriales
- Trabajo anterior con AYNI y FPSC
- Cómo y por qué se incorpora AYNI en el proyecto. (¿?)
- Personal de la organización adscrito al proyecto. Rotación
- Rol de cada organización en el proyecto
- Rol de la Directora del CEFIM/ Rol de la directora del Proyecto
- Aspectos positivos y negativos en general de la intervención en Bolivia
- Ventajas y desventajas de trabajar con la CAM/ FPSC

-CEFIM:

Historia, cómo surge, evolución

Cómo se identifica la nueva iniciativa, necesidades?

- Ventajas del nuevo centro
- Se ha adaptado a las necesidades reales del CEFIM
- El equipamiento y los materiales son los adecuados?

- Cómo se sienten las alumnas en él?
- Difusión y publicidad del nuevo centro y de la oferta educativa del CEFIM, quién se encarga??
- Cambio de logotipo ¿Por qué?

2. PERTINENCIA – DISEÑO – COHERENCIA (Relacionado con los factores de desarrollo)

Identificación-Diagnóstico

- o Cómo ha sido el origen de la iniciativa del proyecto (la ONGD, la contraparte, los destinatarios/as, los donantes, etc)? Qué grado de conocimiento y apropiación tienen el resto de actores sobre la iniciativa?
- o Cómo ha sido el proceso de identificación seguido? Se ha dado participación a contrapartes y destinatarios? Se halla documentada dicha participación? Qué problemas se han afrontado?
- o Se ha descrito con detalle la situación política, económica, social, ambiental y cultural del entorno en el que se actúa y cómo influye en el proyecto?
- o Se han tenido en cuenta las diferencias étnicas en el área de intervención a la hora de diseñar la misma?
- o Se ha realizado un análisis en profundidad de los problemas que afectan al grupo meta, relacionando los mismos y priorizándolos?
- o Consideran las destinatarias que los problemas abordados en el proyecto son prioritarios para ellas?
- o Se ha llevado a cabo una adecuada identificación de grupos meta (no basta con decir "población de la zona", o "mujeres", sino qué grupos concretos, en caso que sus problemáticas sean distintas)?
- o Se ha llevado a cabo una adecuada identificación de grupos potencialmente opuestos (en este caso concreto, valorar conflictos potenciales con otros institutos de formación, catering, etc,; y se han incorporado medidas tendentes a involucrarlos y minimizar su oposición?
- o Se ha llevado a cabo un análisis de alternativas de intervención, valorando las mismas en función de ciertos criterios objetivos? Las estrategias empleadas son las más adecuadas para la solución de los problemas planteados y para los grupos de destinatarias del proyecto?
- o Se ha dispuesto de mecanismos para conocer e incorporar los hábitos y costumbres sociales durante el diseño de la intervención?
- o Ha previsto el proyecto cierta flexibilidad necesaria para poder adaptarse a las circunstancias cambiantes durante su ejecución? Qué circunstancias cambiantes son estas?
- o La formulación definitiva es coherente con el diagnóstico realizado? Si no, porqué no lo es?

COHERENCIA

- o Existe una estrategia clara y definida en materia de educación y formación técnica por parte de FPSC y, si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de las mismas?
- o En especial, se han tenido en cuenta las ventajas comparativas de la ONGD APROCS a la hora de escoger la alternativa de intervención o el enfoque?
- o Se ha seguido algún criterio objetivo a la hora de seleccionar a las contrapartes del proyecto?
- o Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia del socio local?
- o El socio local ha asumido funciones de responsabilidad en la ejecución y gestión del proyecto?
- o Las autoridades locales/ académicas han manifestado su acuerdo con las actividades del proyecto? Han supuesto algún obstáculo?
- o Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia de los donantes?

EFICIENCIA (actividades – resultados)

- o Han existido nuevas actividades no previstas? Eran necesarias? Han supuesto las mismas un encarecimiento de proyecto?
- o Existe un calendario de actividades claro y comprensible en el proyecto? El plazo de ejecución del proyecto ha sido razonable y no incluye "tiempos muertos" innecesarios?
- o Se ha prorrogado la duración del proyecto? Porqué? Ha supuesto esto un incremento de costes?
- o Qué proporción de los gastos del proyecto se destina a gastos indirectos (tanto en el terreno, como en sede)? Es un % razonable?

- Está la estructura de coordinación, gestión e implementación (FPSC/AYNI/APROCS) sobredimensionada o infradimensionada y esto afecta a la eficiencia del proyecto? (Plantilla suficiente y equilibrada)
- Estabilidad del personal. % de personal que se mantiene en el puesto versus % de rotaciones (Otras informaciones: tipos de contrato, salarios, antigüedad, etc.)
- Se han establecido mecanismos contables adecuados (objeto de supervisión o auditoría)?
- Cómo ha sido la calidad del seguimiento llevado a cabo por FPSC respecto a las actividades del proyecto? Y por parte de AYNI?
- Cuál ha sido la naturaleza de la participación de los beneficiarios en el proyecto? Han aportado recursos??
- Cuáles fueron los mecanismos de difusión del proyecto? Qué canales se utilizaron?
- Los recursos y metodología para la formación estaban adaptados al colectivo beneficiario?
- Se han establecido mecanismos adecuados de retroalimentación y adaptación del proyecto a las potenciales circunstancias nuevas durante la vida del mismo?
- Se han establecido alianzas y acuerdos de colaboración con otros agentes con el fin de aunar sinergias?

EFICACIA (resultados – objetivo específico)

- Balance General: Cómo ha ido el proyecto en cada uno de los ejes en los que ha trabajado??
- Se han conseguido los resultados esperados??

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Se ha mejorado el acceso a la educación básica y la capacitación técnica en áreas de servicio, a mujeres de escasos recursos de las ciudades de La Paz y El Alto

R.1.1 Se han construido los talleres, aulas teóricas, y demás ambientes comunes para el desarrollo de los cursos del bachillerato y carreras técnicas.

- A1.1.1 Adquisición del terreno para la construcción
- A1.1.2 Contratación del arquitecto y diseño de proyecto
- A1.1.3 Construcción
- A1.1.4 Entrega de la obra conforme al proyecto

R.1.2. Se han equipado los talleres y aulas con lo necesario para el buen funcionamiento de los cursos.

- A1.2.1 Selección de los proveedores más adecuados en relación de calidad y precio
- A1.2.2 Compra de los nuevos equipos adaptados a las necesidades del nuevo diseño curricular
- A1.2.3 Traslado e instalación de los nuevos equipos

R.1.3. Se ha diseñado y editado el material didáctico de cada módulo adaptado a la nueva curricula.

- A1.3.1 Elaboración de los módulos de aprendizaje de acuerdo al nuevo modelo curricular
- A1.3.2 Revisión pedagógica de los módulos
- A1.3.3 Aplicación de los nuevos módulos de aprendizaje
- A1.3.4 Evaluación en talleres pedagógicos de la implementación del nuevo material.

R.1.4. Se ha implementado una bolsa de trabajo para facilitar el primer empleo a las egresadas

- A1.4.1 Diagnóstico de las necesidades del mercado laboral
- A1.4.2 Preparación para el trabajo a través de pasantías para las alumnas de las carreras de AGP y HG
- A1.4.3 Convenio para la realización de las pasantías con las instituciones
- A1.4.4 Contactos entre las egresadas y los empleadores.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Se han fortalecido las capacidades del socio local para la gestión y sostenimiento del Centro, así como en su actividad de formación de mujeres de escasos recursos de La Paz y El Alto

R.2.1. Se ha mejorado la motivación y capacitación de los instructores y docentes.

- A2.1.1. Realización de cinco talleres de Alfabetización Digital
- A2.1.2. Diseño de la Estrategia Internet del CEFIM
- A2.1.3. Implantación de Infraestructura Internet
- A2.1.4. Diseño de 5 cursos de capacitación de formadores en las especialidades descritas acordes a los nuevos diseños curriculares por año
- A2.1.5 Realización de cinco talleres de motivación y evaluación de la tarea docente

- A2.1.6 Realización de un taller de evaluación de la aplicación de los nuevos contenidos por año

R.2.2. Se han diseñado y experimentado los nuevos contenidos curriculares para las carreras de HG y APG y para el bachillerato acelerado para adultos.

- A2.2.1 Elaboración del proyecto educativo para presentar al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
- A2.2.2 Realización de los nuevos perfiles docentes
- A2.2.3 Aplicación del nuevo diseño curricular
- A2.2.4 Evaluación del nuevo diseño curricular
- A2.2.5 Reformulación de contenidos del nuevo diseño curricular

R.2.3. El CEFIM tiene capacidad para albergar a un número mayor de alumnas.

- A2.3.1 Contratación del personal docente.
- A2.3.2 Selección de las beneficiarias
- A2.3.3 Desarrollo de los distintos programas de capacitación.

- Ha habido algún obstáculo o dificultad?
- Cómo se elaboró la línea de base? Encargados? Cómo se diseñaron los indicadores?
- Existe información adecuada sobre la línea de base previa a la intervención, referida a resultados y objetivo específico, de manera que se permita concluir sobre la evolución de la misma tras el proyecto?
- Han sido incluidos resultados/actividades nuevos no previstos inicialmente? Porqué? Han contribuido a la mejora del diseño y el incremento de la eficacia?
- El plazo medio de los proyectos (36 meses) es suficiente para lograr los resultados y objetivo específico que se plantean?
- ¿Tienen todos los grupos meta acceso y hacen uso de los resultados disponibles hasta ahora?
- ¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta a los resultados/servicios?
- ¿En qué medida se ha adaptado el proyecto o es capaz de adaptarse a las condiciones externas cambiantes (riesgos y supuestos) para asegurar beneficios a los grupos meta?
 - La falta de estabilidad socio-económica dificulta cumplir los plazos previstos en la construcción.
 - Que no se encuentren los equipos necesarios disponibles en el mercado
 - No se encuentra el personal idóneo para realizar los módulos.
 - La falta de estabilidad socioeconómica frena la contratación de personal por parte de las empresas.
 - Las políticas gubernamentales de educación no impiden el desarrollo de iniciativas educativas privadas
 - Los docentes no apoyan el plan de capacitación.
 - Una eventual falta de estabilidad política retrasa la aprobación ministerial
- Si hay efectos negativos no planificados sobre los grupos meta o existe la probabilidad de que ocurran con el proyecto, ¿en qué medida se tomaron medidas apropiadas por parte de la gestión del proyecto?
- ¿En qué medida contribuyen los efectos positivos no planificados a los resultados generados/servicios provistos?
- Indicadores incluidos en la matriz
 - O1.R1. Nuevo edificio de 1855 metros cuadrados, situado en Miraflores, que alberga 5 talleres, 7 aulas, biblioteca, salas de tutoría y demás ambientes comunes, está construido y en funcionamiento.
 - O1.R1. El tiempo de acceso de las alumnas al CEFIM mejora en un 50% el tiempo detallado en Línea de Base (39 minutos)
 - O1.R2. Los distintos espacios de la nueva sede del CEFIM cuentan con los equipos adecuados para impartir los diferentes cursos de formación
 - O1.R.3. El 100% de los alumnos han utilizado los nuevos módulos educativos.
 - O1.R.3. El porcentaje de retención de mujeres en el CEFIM al final del programa alcanza un 80% frente a la media de Centros de Alfabetización y Capacitación Laboral en la Paz y El Alto en Línea de Base que era de 70%.
 - O1.R.4. El 90% de las alumnas capacitadas tiene un trabajo o continúa con estudios superiores
 - O1.R.4. Han aumentado los ingresos de las alumnas en un 50%
 - O2.R1. Se imparten 5 cursos de formación de formadores adaptados a los nuevos diseños curriculares.

- O2.R1. El índice de asistencia de los docentes a las jornadas de capacitación es de un 90% al finalizar el proyecto.
- O2.R.1. Porcentaje de profesores del CEFIM que no tienen una buena formación en educación de adultos y en temas transversales (valores, ética, género)
- O2.R.1. Al finalizar el periodo de ejecución el CEFIM utilizará Internet como medio de comunicación para lo cual se habrá capacitado el 100% del personal de gestión y el 80% del personal docente
- O2.R.2. Se ha elaborado el proyecto educativo y es aprobado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
- O2.R.2. Se han elaborado, adaptado y revisado el 100% de los módulos de la nueva curricula
- O2.R.3. Al finalizar el periodo de ejecución se habrán capacitado 160 mujeres en Asistencia en Servicios de Pediatría y Geriátrica; 60 en Asistencia en Servicios de Hotelería y Gastronomía; 75 mujeres se habrán beneficiado del Bachillerato Técnico; 200 mujeres habrán asistido a los Cursos de Cocina; y 505 mujeres habrán asistido a alguno de los Seminarios y Talleres.

IMPACTO (objetivo específico - global)

- o El proyecto ha generado algún efecto no previsto?
- o Se han dado efectos negativos no previstos?
- o ¿Existen factores externos que pongan en peligro el impacto directo del proyecto?

Lucha contra la pobreza

- o El proyecto ha contribuido a garantizar necesidades básicas: alimentación, salud, ingresos?
- o Han mejorado los niveles de ingresos en las beneficiarias antes y después de los proyectos de FPSC? Existe información de línea de base que permita comparar estos parámetros? Ha pasado el tiempo suficiente como para que la intervención genere estos impactos y es este el momento adecuado para medirlos?
- o Se aprecian diferencias notables entre los niveles de ingresos (anteriores y posteriores) de las beneficiarias y otras mujeres que desempeñan la misma labor o trabajo?
- o Ha podido existir algún otro factor externo que afecte positiva o negativamente al logro de este impacto?
- o Cuál ha sido el impacto de la intervención en relación a aspectos económicos? En su caso, en qué se ha empleado el remanente económico como consecuencia del ahorro?
- o Quién gestiona estos recursos económicos sobrantes (hombres/mujeres)?
- o Los Beneficiarios tienen una percepción mejorada de sus capacidades y mejor autoestima? Se ha incrementado su capacidad de propuesta y negociación? Se sienten capaces de poner en marcha nuevos proyectos?
- o Ha mejorado el conocimiento de sus derechos, su capacidad de análisis y de reflexión?
- o Se ha fortalecido la organización de las organizaciones implicadas como consecuencia de las actividades del proyecto??
- o Las personas beneficiarias presentan de manera convincente ejemplos concretos de mejoras en sus condiciones de vida?
- o Cuál ha sido la evolución de las hipótesis o factores de riesgo y como han afectado al impacto (en especial contexto político)? Se han detectado algunos otros factores externos no previstos inicialmente?
 - o La falta de estabilidad socio-económica dificulta cumplir los plazos previstos en la construcción.
 - o Que no se encuentren los equipos necesarios disponibles en el mercado
 - o No se encuentra el personal idóneo para realizar los módulos.
 - o La falta de estabilidad socioeconómica frena la contratación de personal por parte de las empresas.
 - o Las políticas gubernamentales de educación no impiden el desarrollo de iniciativas educativas privadas
 - o Los docentes no apoyan el plan de capacitación.
 - o Una eventual falta de estabilidad política retrasa la aprobación ministerial.

Género

- o Cómo se han integrado estrategias y objetivos de género en el proyecto, más allá de la propia esencia del CEFIM?
- o Qué obstáculos se han encontrado a este respecto?? Fueron identificados en la fase de diseño y ejecución del proyecto?
- o La participación de las mujeres, ¿ha sido de calidad (toma de decisiones, cambios en el status quo)? Cuál es su actitud ante la opción o posibilidad de formarse, integrarse al mercado laboral?

- Cuál es el rol de la mujer en la comunidad/familia y cómo ha variado respecto a la situación anterior al proyecto?
- Ha mejorado la posición de las mujeres como resultado del proyecto? ¿Se han atendido necesidades prácticas o estratégicas de modo que las mujeres pueden tomar más decisiones?
- Cómo ha afectado la participación de las mujeres a las relaciones y roles de mujeres y hombres en el ámbito familiar, comunitario social?
- Se ha contribuido a equiparar el acceso y control a los recursos en el ámbito de la familia?
- Ha conseguido el proyecto promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?
- Los hombres están aceptando el cambio de roles? ¿Serán sostenibles los cambios?
- Han resultado perjudicadas las mujeres por el proyecto? (en la división del trabajo, en el acceso y control de recursos)
- Se han incluido mecanismos (e indicadores) para el seguimiento del impacto de género (datos desagregados, etc)?
- La contraparte ha fortalecido su capacidad para llevar a cabo proyectos con género integrado? Qué factores lo explican?
- Han sido los recursos de género (capacidades, personal, presupuesto) adecuados y suficientes para promover la integración de género en el proyecto?

Medioambiental

- El proyecto ha promovido el uso eficiente de los recursos
- La intervención ha tenido algún efecto (positivo o negativo) sobre el medioambiente (reciclaje de residuos, uso de sustancias químicas, construcción etc.)?

SOSTENIBILIDAD (factores de desarrollo y la apropiación)

Capacidad de autosostenimiento del proceso

- Todas las instalaciones y equipamiento se encuentran en buen estado de uso y conservación plenamente operativos? El mantenimiento de los mismos es adecuado?
- Se ha diseñado un plan de gestión del centro?
- Se han definido los roles y funciones de las organizaciones implicadas una vez finalice el proyecto?
- En que % su mantenimiento y gestión dependen de los recursos externos??
- Que tipo y cuantía de fondos propios maneja el centro?
- Se ha diseñado un plan de sostenibilidad económica y técnica del centro?
- Qué mecanismos se han previsto para el seguimiento y el control del centro y de sus actividades por parte de las organizaciones?
- Las organizaciones implicadas disponen de los recursos humanos, técnicos y materiales para darle continuidad al proceso? (nivel de dependencia de FPSC). Qué personal de AYNI, APROCS se van a involucrar en el CEFIM una vez que finalice el proyecto?
- Qué componentes del proyecto que dependen de fuentes de financiación externa? en qué porcentaje?
- Existe algún otro tipo de subvenciones o transferencias externas de otras instancias (sobre todo públicas) para el sostenimiento económico del centro?
- Existe apoyo institucional por parte de las autoridades para la formación continua y la asistencia técnica-supervisión de los sistemas? Es suficiente y adecuado?

Efectos sobre el marco institucional

- Hay algún tipo de involucramiento de las autoridades en la intervención?
- Existen conflictos políticos graves entre que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los sistemas productivos?
- Los actores locales presentan de manera convincente ejemplos concretos de mejoras de las capacidades institucionales derivadas de la ejecución del proyecto?
- Las instituciones locales incorporan algún componente del proyecto a sus planes de acción (o lo replican)?
- Que tendencias políticas/institucionales en materia de educación se aprecian a medio-largo plazo en Bolivia y como pueden afectar a la sostenibilidad de las intervenciones de FPSC?
- Qué efectos puede tener la migración de la población meta de cara a la sostenibilidad de los impactos de la intervención?

- El personal local de FPSC tiene un alto grado de rotación? Cómo se valora por dicho personal local el trabajo en FPSC en comparación con otras alternativas laborales? Siguen la mayoría vinculados a FPSC? Pretenden estarlo a medio/largo plazo?

¿Cómo está contribuyendo el proyecto a la capacidad institucional y de gestión?

- Cómo valora o que mejoras en cuanto al fortalecimiento institucional del CEFIM ha propiciado el proyecto??
- ¿Hasta qué punto está insertado el proyecto en estructuras institucionales que probablemente sobrevivirán más allá de la vida del proyecto?
- ¿Están formados los socios del proyecto en términos técnicos, financieros y de gestión para continuar con los beneficios/servicios del proyecto?
- Habrá un nivel adecuado de recursos humanos apropiados y cualificados disponibles para continuar con los beneficios del proyecto?
- ¿Existen buenas relaciones con nuevas instituciones o con las ya existentes? ¿Existen planes para dar continuidad a algunas o a todas las actividades del proyecto?

Criterios ad-hoc

- Han existido mecanismos de coordinación de FPSC con otras organizaciones españolas que trabajan en el mismo sector/área geográfica (también en plataformas, redes, etc.)?
- Cómo ha sido la coordinación e intercambio de información entre FPSC y CAM?
- Qué grado de transparencia ha existido entre todas las instituciones implicadas en la intervención (flujo de información, debilidades, recursos disponibles, etc.)?
- Qué foros de coordinación principales existen en Bolivia, dentro del sector educativo? Que Instituciones son relevantes? Se ha integrado FPSC en estos foros?

COMPLEMENTARIEDAD

Apropiación

- Existe una estrategia clara y definida en materia de reducción de la pobreza y educación, formación técnica, incorporación de la mujer a la vida laboral por parte de las autoridades bolivianas y, si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de la misma?
- Existe un mecanismo regular de diálogo con las autoridades locales/académicas?
- Se han establecido acuerdos o alianzas con otros actores locales?
- Existe complementariedad o acciones de sinergia con otros proyectos locales?
- Existen Foros de coordinación bolivianos? qué instituciones participan? Se ha integrado FPSC/ AYNI o APROCS en ellos?

Alineamiento

- Existe una estrategia de actuación de la AECID/CAM en la región y el sector de intervención?
- Existen algunas otras iniciativas que pudiese llevar a cabo la CAM en la zona, y que pudiesen coadyuvar al logro de los objetivos de la intervención o bien se complementasen con otras ya existentes?

Armonización

- Existe una estrategia clara y definida en materia de educación y acceso de la mujer a la vida laboral por parte de otros grandes donantes u ONG internacionales en la zona (UE, UNIFEM, OEI) y si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de las mismas o es complementario con ellas?
- Hasta qué punto la intervención contribuirá al logro de los ODM en la zona?

CONSISTENCIA Y REPLICABILIDAD

- Hay nuevas demandas o solicitudes de participación por nuevos grupos o instituciones?
- Existencia de alternativas de financiamiento (subvenciones? Crédito?)
- Existen cauces o mecanismos para la sistematización de la experiencia?
- El proyecto ha generado un modelo capaz de ser replicado por las comunidades o instituciones locales?

- Se constata la existencia de dinámicas surgidas a partir de las actividades del proyecto?
- Se identifican ejemplos que reflejan mayor capacidad de propuesta e innovación por parte de las instituciones beneficiarias del proyecto?

COBERTURA

- Qué criterios se han seguido para determinar el perfil de las posibles beneficiarias del proyecto? Zonas geográficas de las que provienen? Sectores sociales? Se han hecho expresos estos criterios? Se corresponden con los grupos y áreas de más necesidad?
- Existe equidad en la participación en cuanto a la capacitación y participación en el proceso?
- Se ha dado participación a las autoridades y destinatarios para la selección de las áreas y grupos meta?
- Se aplican estrategias de acceso, retención o discriminación positiva para personas o subgrupos que más lo necesitan? Becas?
- Ha habido demanda de participación que no se ha podido satisfacer?
- Se cobra la misma cantidad a cada beneficiaria, independientemente de sus recursos económicos?
- Ha habido procesos formativos? Se ha dispuesto de equipamientos e infraestructuras necesarias para llevar a cabo la formación? (ejemplos de habilidades y destrezas adquiridas por los beneficiarios)
- Los beneficiarios se muestran satisfechos con el desempeño del proceso?

VISIBILIDAD

- Conocen las autoridades bolivianas quién está apoyando financieramente el proyecto (CAM, FPSC OFID)?
- Conocen los destinatarios quién está apoyando financieramente el proyecto (CAM,FPSC; OFID)?
- Se han incorporado pegatinas, logos, carteles, etc. representativos de los donantes en las cooperativas, equipos, etc.?
- Qué peso y valoración tiene la CAM como donante entre los distintos actores del proyecto (FPSC , AYNI, AECID, etc.)?
- Han tenido visibilidad las intervenciones en medios de comunicación (prensa y otras publicaciones, TV, radio) comunitarios, municipales, regionales o nacionales? Se hablaba en ellos del apoyo de CAM?
- Cuáles son los donantes con mayor visibilidad y valoración más positiva en la zona? Por qué?

3. CUESTIONARIO DIRECCIÓN ADMON-REPRESENTANTE AYNI

Visión histórica de la ONG

- Misión, visión, valores
- Estrategia general de la organización: pasadas y futuras; geográficas y sectoriales
- Trabajo anterior con APROCS y FPSC
- Cómo y por qué se incorpora AYNI en el proyecto. (¿?)
- Personal de la organización adscrito al proyecto. Rotación
- Rol de cada organización en el proyecto
- Rol de la Dirección ADMON
- Aspectos positivos y negativos en general de la intervención en Bolivia
- Ventajas y desventajas de trabajar con la CAM/ FPSC

1. PERTINENCIA – DISEÑO – COHERENCIA (Relacionado con los factores de desarrollo)

Identificación-Diagnóstico

- Participó a AYNI en la parte de identificación del proyecto?? Cómo fue su participación.
- La incorporación de AYNI y ha variado o modificado en algo la formulación original de la intervención?

COHERENCIA

- En especial, se han tenido en cuenta las ventajas comparativas de la ONGD AYNI a la hora de escoger la alternativa de intervención o el enfoque?

- o Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia del socio local?
- o El socio local ha asumido funciones de responsabilidad en la ejecución y gestión del proyecto?
- o Las autoridades locales/ académicas han manifestado su acuerdo con las actividades del proyecto? Han supuesto algún obstáculo?

EFICIENCIA (actividades – resultados)

- o Se han establecido un sistema de gestión del proyecto? Existen procedimientos claros para todos los aspectos de la gestión del mismo? Se han recogido en algún documento?
 1. Bancos: Cuentas, firmas, autorización de gastos, solicitud de fondos, caja chica.
 2. Pagos
 3. Personal contratado por el proyecto. Condiciones laborales, tipo de contrato, escala salarial, rotación.
 4. Personal de CEFIM no adscrito al proyecto. Quién lo gestiona?? Condiciones laborales, tipo de contrato, escala salarial, rotación.
 5. Procesos de selección de personal.
 6. Políticas de compras. Procedimientos. Criterios y Montos
 7. Contratación de servicios. Procedimientos.
 8. Vehículos
 9. Adquisición del equipamiento y materiales para el proyecto. Variaciones respecto a lo previsto.
 10. Inventarios (Se pueden mejorar)
 11. Facturas, archivos y diligencia.
 12. Control de los gastos del proyecto. Contabilidad del proyecto separada de la del CEFIM
 13. Informes económicos a los financiadores: Quien los elabora?
- o Existen procedimientos o protocolos (para la producción, compra, el transporte y la distribución de los materiales, así como en la logística de la operación) con el fin de reducir costes?
- o La selección del equipamiento e instrumental es la más adecuada en relación a los coste? Podría haberse alcanzado el mismo o parecido resultado con un diseño/solución técnica que suponga menor coste?
- o Han existido nuevas actividades no previstas? Eran necesarias? Han supuesto las mismas un encarecimiento de proyecto?
- o Qué proporción de los gastos del proyecto se destina a gastos indirectos (tanto en el terreno, como en sede)? Es un % razonable?
- o Cree que la estructura de coordinación, gestión e implementación (FPSC/AYNI/APROCS) es la adecuada?? Está sobredimensionada o infradimensionada??esto afecta a la eficiencia del proyecto? (Plantilla suficiente y equilibrada)
- o Estabilidad del personal. % de personal que se mantiene en el puesto versus % de rotaciones (Otras informaciones: tipos de contrato, salarios, antigüedad, etc.)
- o Se han establecido mecanismos contables adecuados (objeto de supervisión o auditoría)?
- o Cómo ha sido la calidad del seguimiento llevado a cabo por FPSC respecto a las actividades del proyecto? Y por parte de AYNI?
- o Cuál ha sido la naturaleza de la participación de los beneficiarios en el proyecto? Han aportado recursos?
- o Cómo pagan las alumnas?? Todas pagan lo mismo? En función de los estudios? De los recursos? Existen becas?
- o Archivo y organización de la documentación generada por el proyecto: económica y técnica: FFVV

EFICACIA (resultados – objetivo específico)

- o Balance General: Cómo ha ido el proyecto en cada uno de los ejes en los que ha trabajado??
- o Se han conseguido los resultados esperados??
- o Ha habido a algún obstáculo o dificultad?

SOSTENIBILIDAD (factores de desarrollo y la apropiación)

Capacidad de autosostenimiento del proceso

- o Todas las instalaciones y equipamiento se encuentran en buen estado de uso y conservación plenamente operativos? El mantenimiento de los mismos es adecuado?
- o Se ha diseñado un plan de gestión del centro?
- o Se han definido los roles y funciones de las organizaciones implicadas una vez finalice el proyecto?
- o En que % su mantenimiento y gestión dependen de los recursos externos??
- o Que tipo y cuantía de fondos propios maneja el centro?
- o Se ha diseñado un plan de sostenibilidad económica y técnica del centro?
- o Qué mecanismos se han previsto para el seguimiento y el control del centro y de sus actividades por parte de las organizaciones?
- o Las organizaciones implicadas disponen de los recursos humanos, técnicos y materiales para darle continuidad al proceso? (nivel de dependencia de FPSC). Qué personal de AYNI, APROCS se van a involucrar en el CEFIM una vez que finalice el proyecto??
- o Qué componentes del proyecto que dependen de fuentes de financiación externa? en qué porcentaje?
- o Existe algún otro tipo de subvenciones o transferencias externas de otras instancias (sobre todo públicas) para el sostenimiento económico del centro?
- o Existe apoyo institucional por parte de las autoridades para la formación continua y la asistencia técnica-supervisión de los sistemas? Es suficiente y adecuado?

VISIBILIDAD

- o Conocen las autoridades bolivianas quién está apoyando financieramente el proyecto (CAM, FPSC OFID)?
- o Conocen los destinatarios quién está apoyando financieramente el proyecto (CAM,FPSC; OFID)?
- o Se han incorporado pegatinas, logos, carteles, etc. representativos de los donantes en las cooperativas, equipos, etc.?
- o Qué peso y valoración tiene la CAM como donante entre los distintos actores del proyecto (FPSC , AYNI, AECID, etc.)?
- o Han tenido visibilidad las intervenciones en medios de comunicación (prensa y otras publicaciones, TV, radio) comunitarios, municipales, regionales o nacionales? Se hablaba en ellos del apoyo de CAM?
- o Cuáles son los donantes con mayor visibilidad y valoración más positiva en la zona? Porqué?

4. CUESTIONARIO DIRECCIÓN ACADÉMICA/ SECRETARIA ACADEMICA

Visión histórica de la ONG

- o Misión, visión, valores
- o Estrategia general de la organización: pasadas y futuras; geográficas y sectoriales
- o Trabajo anterior con APROCS y FPSC
- o Rol de cada organización en el proyecto
- o Rol de la Directora Académica
- o Rol de la Secretaria Académica
- o Aspectos positivos y negativos en general de la intervención en Bolivia
- o Ventajas y desventajas de trabajar con la CAM/ FPSC

ALUMNAS

- o -¿Cuál es el perfil de las alumnas del CEFIM? Condición social, nivel educativo?
- o Cómo se realiza el proceso de selección de las alumnas? Hay requisitos de ingreso? Cuáles? Tienen que presentar documentación admon?? Cuando se realiza?? Qué porcentaje de admisión hay respecto a las solicitudes presentadas?? Hay solicitudes denegada por falta de espacio o capacidad del CEFIM??
- o Las alumnas pagan una cuota?? Cubre realmente los gastos escolares de las alumnas?? Todas pagan lo mismo?? Es una cantidad asequible para el perfil de alumnas??
- o Tipo de formación ofrece el CEFIM, además de la puramente académica? Algunas preguntas de las alumnas de porqué daban tantas horas de religión??
- o Metodología pedagógica que siguen

- Cómo se realizó la selección de especialidades del nuevo CEFIM: Cómo se hizo?? Estudios de mercado?? Quién participó? Participaron las alumnas?? Los profesores??
- Cómo se han montado los currículos de las nuevas especialidades
- Duración de los cursos:
- Con que expectativas de futuro entran las alumnas en el CEFIM?? Cómo creen que les va ayudar la formación adquirida??
- Se realiza seguimiento académico de las alumnas? Hay tutorías?? Se controla la falta de asistencia??
- Cuál es el % de alumnas que termina la formación? En cuanto tiempo de media??
- Cuáles son las principales causas de las bajas?? La migración es un fenómeno que está afectando al colectivo beneficiario??
- Cómo y con qué frecuencia se evalúa a las alumnas??
- En cuanto a la Bolsa de trabajo: Cómo se accede por parte de las alumnas? Cómo se realiza el contacto y los convenios con las instituciones colaboradoras??
- -Seguimiento de las alumnas en prácticas, y una vez incorporadas a la vida laboral. Cómo se realiza?? Fichas o modelos estandarizados
- -Participación de las alumnas en el proyecto, y en la vida del CEFIM
- -Colaboración con otras entidades académicas o autoridades locales educativas para la ejecución del proyecto o para otras actividades del CEFIM.

PROFESORES

- Cuánto profesores hay?? Antigüedad??
- Tipo de profesional y de formación
- Tipo de contrato, horas dedicadas, sueldos, cobertura social
- Se pretende que todo el personal docente tenga una carga laboral docente y de gestión?? Ventajas e inconvenientes
- También se quiere que todos los profesores estén a tiempo completo?? Cambiaría el tipo de contrato, supondría mayores costes?? Ventajas e inconvenientes
- Cómo ha sido la selección de los profesores para las nuevas especialidades
- Se evalúa a los profesores?? Quién?? Hay algún tipo de documento que regule la actuación de los profesores.
- CAPACITACIÓN de los docentes en el proyecto: Cuántos han acudido?? Que necesidades de formación se habían detectado?? Fueron identificadas por los propios profesores?? Cómo se han organizado??

NUEVO CENTRO

- Ventajas del nuevo centro
- Se ha adaptado a las necesidades reales del CEFIM
- El equipamiento y los materiales son los adecuados?
- Cómo se sienten las alumnas en él??
- Difusión y publicidad del nuevo centro y de la oferta educativa del CEFIM, quién se encarga??
- Cambio de logotipo ¿Por qué??

PERTINENCIA – DISEÑO – COHERENCIA (Relacionado con los factores de desarrollo)

Identificación-Diagnóstico

- Las autoridades locales/ académicas han manifestado su acuerdo con las actividades del proyecto? Han supuesto algún obstáculo?

EFICIENCIA (actividades – resultados)

- Cuáles fueron los mecanismos de difusión del proyecto? Qué canales se utilizaron?

- o Se han establecido alianzas y acuerdos de colaboración con otros agentes con el fin de aunar sinergias?

EFICACIA (resultados – objetivo específico)

- o Balance General: Cómo ha ido el proyecto en cada uno de los ejes en los que ha trabajado??
- o Se han conseguido los resultados esperados??
- o Ha habido a algún obstáculo o dificultad?

IMPACTO (objetivo específico - global)

Balance general: Impactos para las beneficiarias y organizaciones

SOSTENIBILIDAD (factores de desarrollo y la apropiación)

Capacidad de autosostenimiento del proceso

- o Se ha diseñado un plan de gestión del centro? Se han definido los roles y funciones de las organizaciones implicadas una vez finalice el proyecto?
- o En que % su mantenimiento y gestión dependen de los recursos externos??
- o Que tipo y cuantía de fondos propios maneja el centro?
- o Se ha diseñado un plan de sostenibilidad económica y académica del centro?
- o Qué mecanismos se han previsto para el seguimiento y el control del centro y de sus actividades por parte de las organizaciones?
- o Las organizaciones implicadas disponen de los recursos humanos, técnicos y materiales para darle continuidad al proceso? (nivel de dependencia de FPSC). Qué personal de AYNI, APROCS se van a involucrar en el CEFIM una vez que finalice el proyecto??
- o Qué componentes del proyecto que dependen de fuentes de financiación externa? en qué porcentaje?
- o Existe algún otro tipo de subvenciones o transferencias externas de otras instancias (sobre todo públicas) para el sostenimiento económico del centro?
- o Existe apoyo institucional por parte de las autoridades para la formación continua y la asistencia técnica-supervisión de los sistemas? Es suficiente y adecuado?

Efectos sobre el marco institucional

- o Que tendencias políticas/institucionales en materia de educación se aprecian a medio-largo plazo en Bolivia y como pueden afectar a la sostenibilidad de las intervenciones del CEFIM?
- o Qué efectos puede tener la migración de la población meta de cara a la sostenibilidad de los impactos de la intervención?
- o Cómo se valora el trabajo del personal local de FPSC?
- ¿Cómo está contribuyendo el proyecto a la capacidad institucional y de gestión?
- o ¿Hasta qué punto está insertado el proyecto en estructuras institucionales que probablemente sobrevivirán más allá de la vida del proyecto?
- o ¿Están formados los socios del proyecto en términos técnicos, financieros y de gestión para continuar con los beneficios/servicios del proyecto?
- o Habrá un nivel adecuado de recursos humanos apropiados y cualificados disponibles para continuar con los beneficios del proyecto?
- o ¿Existen buenas relaciones con nuevas instituciones o con las ya existentes? ¿Existen planes para dar continuidad a algunas o a todas las actividades del proyecto?

COMPLEMENTARIEDAD

Apropiación

- o Existe una estrategia clara y definida en materia de reducción de la pobreza y educación, formación técnica, incorporación de la mujer a la vida laboral por parte de las autoridades bolivianas y, si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de la misma?
- o Existe un mecanismo regular de diálogo con las autoridades locales/académicas?
- o Se han establecido acuerdos o alianzas con otros actores locales?
- o Existe complementariedad o acciones de sinergia con otros proyectos locales?
- o Existen Foros de coordinación bolivianos? qué instituciones participan? Se ha integrado FPSC/ AYNI o APROCS en ellos?

Armonización

- o Existe una estrategia clara y definida en materia de educación y acceso de la mujer a la vida laboral por parte de otros grandes donantes u ONG internacionales en la zona (UE, UNIFEM, OEI) y si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de las mismas o es complementario con ellas?

CONSISTENCIA Y REPLICABILIDAD

- o Hay nuevas demandas o solicitudes de participación por nuevos grupos o instituciones?
- o Existen cauces o mecanismos para la sistematización de la experiencia?
- o El proyecto ha generado un modelo capaz de ser replicado por las comunidades o instituciones locales?
- o Se constata la existencia de dinámicas surgidas a partir de las actividades del proyecto?
- o Se identifican ejemplos que reflejan mayor capacidad de propuesta e innovación por parte de las instituciones beneficiarias del proyecto?

5. CUESTIONARIO REPRESENTANTE AYNI (Ramón Ledezma)

Visión histórica de la ONG

- o Misión, visión, valores
- o Estrategia general de la organización: pasadas y futuras; geográficas y sectoriales
- o Trabajo anterior con APROCS y FPSC
- o Cómo y por qué se incorpora AYNI en el proyecto. (¿?)
- o Personal de la organización adscrito al proyecto. Rotación
- o Rol de cada organización en el proyecto
- o Rol del Representante de AYNI
- o Aspectos positivos y negativos en general de la intervención en Bolivia
- o Ventajas y desventajas de trabajar con la CAM/ FPSC

PERTINENCIA – DISEÑO – COHERENCIA (Relacionado con los factores de desarrollo)

Identificación-Diagnóstico

- o Participó a AYNI en la parte de identificación del proyecto?? Cómo fue su participación.
- o La incorporación de AYNI y ha variado o modificado en algo la formulación original de la intervención?

COHERENCIA

- o En especial, se han tenido en cuenta las ventajas comparativas de la ONGD AYNI a la hora de escoger la alternativa de intervención o el enfoque?
- o Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia del socio local?
- o El socio local ha asumido funciones de responsabilidad en la ejecución y gestión del proyecto?
- o Las autoridades locales/ académicas han manifestado su acuerdo con las actividades del proyecto? Han supuesto algún obstáculo?
- o Conocen ustedes los lineamientos estratégicos de la CAM? Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia de los donantes?

EFICIENCIA (actividades – resultados)

- o Cuáles fueron los mecanismos de difusión del proyecto? Qué canales se utilizaron?
- o Se han establecido alianzas y acuerdos de colaboración con otros agentes con el fin de aunar sinergias?

EFICACIA (resultados – objetivo específico)

- o Balance General: Cómo ha ido el proyecto en cada uno de los ejes en los que ha trabajado??
- o Se han conseguido los resultados esperados??
- o Ha habido a algún obstáculo o dificultad?

IMPACTO (objetivo específico - global)

Balance general: Impactos para las beneficiarias y organizaciones

SOSTENIBILIDAD (factores de desarrollo y la apropiación)

Capacidad de autosostenimiento del proceso

- o Se ha diseñado un plan de gestión del centro? Se han definido los roles y funciones de las organizaciones implicadas una vez finalice el proyecto?
- o En que % su mantenimiento y gestión dependen de los recursos externos??
- o Que tipo y cuantía de fondos propios maneja el centro?
- o Se ha diseñado un plan de sostenibilidad económica y técnica del centro?
- o Qué mecanismos se han previsto para el seguimiento y el control del centro y de sus actividades por parte de las organizaciones?
- o Las organizaciones implicadas disponen de los recursos humanos, técnicos y materiales para darle continuidad al proceso? (nivel de dependencia de FPSC). Qué personal de AYNI, APROCS se van a involucrar en el CEFIM una vez que finalice el proyecto??
- o Qué componentes del proyecto que dependen de fuentes de financiación externa? en qué porcentaje?
- o Existe algún otro tipo de subvenciones o transferencias externas de otras instancias (sobre todo públicas) para el sostenimiento económico del centro?
- o Existe apoyo institucional por parte de las autoridades para la formación continua y la asistencia técnica-supervisión de los sistemas? Es suficiente y adecuado?

Efectos sobre el marco institucional

- o Hay algún tipo de involucramiento de las autoridades en la intervención?
- o Existen conflictos políticos graves entre que puedan poner en peligro la sostenibilidad?
- o Los actores locales presentan de manera convincente ejemplos concretos de mejoras de las capacidades institucionales derivadas de la ejecución del proyecto?
- o Las instituciones locales incorporan algún componente del proyecto a sus planes de acción (o lo replican)?
- o Que tendencias políticas/institucionales en materia de educación se aprecian a medio-largo plazo en Bolivia y como pueden afectar a la sostenibilidad de las intervenciones de AYNI?
- o Qué efectos puede tener la migración de la población meta de cara a la sostenibilidad de los impactos de la intervención?
- o Cómo se valora el trabajo del personal local de FPSC?
- ¿Cómo está contribuyendo el proyecto a la capacidad institucional y de gestión?
- o ¿Hasta qué punto está insertado el proyecto en estructuras institucionales que probablemente sobrevivirán más allá de la vida del proyecto?
- o ¿Están formados los socios del proyecto en términos técnicos, financieros y de gestión para continuar con los beneficios/servicios del proyecto?
- o Habrá un nivel adecuado de recursos humanos apropiados y cualificados disponibles para continuar con los beneficios del proyecto?

- o ¿Existen buenas relaciones con nuevas instituciones o con las ya existentes? ¿Existen planes para dar continuidad a algunas o a todas las actividades del proyecto?

Criterios ad-hoc

- o Han existido mecanismos de coordinación de FPSC con otras organizaciones españolas que trabajan en el mismo sector/área geográfica (también en plataformas, redes, etc.)?
- o Conoce cómo ha sido la coordinación e intercambio de información entre el proyecto y CAM?
- o Qué grado de transparencia ha existido entre todas las instituciones implicadas en la intervención (flujo de información, debilidades, recursos disponibles, etc.)?
- o Qué foros de coordinación principales existen en Bolivia, dentro del sector educativo? Que Instituciones son relevantes? Se ha integrado FPSC en estos foros?

COMPLEMENTARIEDAD

Apropiación

- o Existe una estrategia clara y definida en materia de reducción de la pobreza y educación, formación técnica, incorporación de la mujer a la vida laboral por parte de las autoridades bolivianas y, si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de la misma?
- o Existe un mecanismo regular de diálogo con las autoridades locales/académicas?
- o Se han establecido acuerdos o alianzas con otros actores locales?
- o Existe complementariedad o acciones de sinergia con otros proyectos locales?
- o Existen Foros de coordinación bolivianos? qué instituciones participan? Se ha integrado FPSC/ AYNI o APROCS en ellos?

Alineamiento

- o Existe una estrategia de actuación de la AECID/CAM en la región y el sector de intervención?
- o Existen algunas otras iniciativas que pudiese llevar a cabo la CAM en la zona, y que pudiesen coadyuvar al logro de los objetivos de la intervención o bien se complementasen con otras ya existentes?
- o Existen mecanismos de coordinación de FPSC con otras organizaciones españolas que trabajan en el mismo sector/área geográfica (también en plataformas, redes, etc.)?

Armonización

- o Existe una estrategia clara y definida en materia de educación y acceso de la mujer a la vida laboral por parte de otros grandes donantes u ONG internacionales en la zona (UE, UNIFEM, OEI) y si es así, el proyecto se adecua a las orientaciones de las mismas o es complementario con ellas?
- o Hasta qué punto la intervención contribuirá al logro de los ODM en la zona?

CONSISTENCIA Y REPLICABILIDAD

- o Hay nuevas demandas o solicitudes de participación por nuevos grupos o instituciones?
- o Existencia de alternativas de financiamiento (subvenciones? Crédito?)
- o Existen cauces o mecanismos para la sistematización de la experiencia?
- o El proyecto ha generado un modelo capaz de ser replicado por las comunidades o instituciones locales?
- o Se constata la existencia de dinámicas surgidas a partir de las actividades del proyecto?
- o Se identifican ejemplos que reflejan mayor capacidad de propuesta e innovación por parte de las instituciones beneficiarias del proyecto?

VISIBILIDAD

- o Conocen las autoridades bolivianas quién está apoyando financieramente el proyecto (CAM, FPSC OFID)?
- o Conocen los destinatarios quién está apoyando financieramente el proyecto (CAM,FPSC; OFID)?
- o Se han incorporado pegatinas, logos, carteles, etc. representativos de los donantes en las cooperativas, equipos, etc.?

- o Qué peso y valoración tiene la CAM como donante entre los distintos actores del proyecto (FPSC , AYNI, AECID, etc.)?
- o Han tenido visibilidad las intervenciones en medios de comunicación (prensa y otras publicaciones, TV, radio) comunitarios, municipales, regionales o nacionales? Se hablaba en ellos del apoyo de CAM?
- o Cuáles son los donantes con mayor visibilidad y valoración más positiva en la zona? Porqué?

6. CUESTIONARIO ALUMNAS

-¿Cuál es el perfil de las alumnas del CEFIM? Condición social, nivel educativo?

- o Con que expectativas de futuro entran las alumnas en el CEFIM?? Cómo creen que les va ayudar la formación adquirida?
- o Tenían previsto seguir en sus estudios? Por que se decidieron a hacerlo?
- o Como ven ellas la formación técnica para mujeres?? Cómo es la situación económica de las mujeres jóvenes en La Paz?? Su acceso a estudios o inserción laboral??
- o Creen que como mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres a este respecto: formación y trabajo?
- o Quien contrala los recursos en sus familias?
- o -Por qué eligieron el CEFIM para cursar sus estudios? Conocían antes el centro? Cómo lo conocieron??
- o -Por qué eligieron su especialidad?
- o Cómo se realiza el proceso de selección de las alumnas? Hay requisitos de ingreso? Cuáles? Tienen que presentar documentación admon?? Cuando se realiza?? Qué porcentaje de admisión hay respecto a las solicitudes presentadas? Hay solicitudes denegada por falta de espacio o capacidad del CEFIM??
- o Las alumnas pagan una cuota?? Todas pagan lo mismo?? Es una cantidad asequible para el perfil de alumnas?
- o Tipo de formación ofrece el CEFIM, además de la puramente académica? Algunas preguntas de las alumnas de porqué daban tantas horas de religión?
- o Metodología pedagógica que siguen, son buenos los profesores? Se entienden bien las clases, los conceptos? Que cambiarían? Evalúan a los profesores?
- o Cómo se realizó la selección de especialidades del nuevo CEFIM: Cómo se hizo? Estudios de mercado? Quién participó? Participaron las alumnas? Los profesores?
- o Cómo se han montado los currículos de las nuevas especialidades
- o Duración de los cursos:
- o Con que expectativas de futuro entran las alumnas en el CEFIM?? Cómo creen que les va ayudar la formación adquirida?
- o Se realiza seguimiento académico de las alumnas? Hay tutorías? Se controla la falta de asistencia?
- oCuál es el % de alumnas que termina la formación? En cuanto tiempo de media??
- o Cuáles son las principales causas de las bajas? La migración es un fenómeno que está afectando al colectivo beneficiario??
- o Cómo y con qué frecuencia se evalúa a las alumnas?
- o En cuanto a la Bolsa de trabajo: Cómo se accede por parte de las alumnas? Cómo se realiza el contacto y los convenios con las instituciones colaboradoras?
- o Que expectativas tienen con la bolsa de trabajo?
- o Seguimiento de las alumnas en prácticas, y una vez incorporadas a la vida laboral. Cómo se realiza?? Fichas o modelos estandarizados
- o Participación de las alumnas en el proyecto, y en la vida del CEFIM
- o Colaboración con otras entidades académicas o autoridades locales educativas para la ejecución del proyecto o para otras actividades del CEFIM.

PROFESORES

- o Perfil del profesor del CEFIM
- o Hay mucha rotación de profesores??
- o Están bien formados?

NUEVO CENTRO

- o Ventajas del nuevo centro
- o Se ha adaptado a las necesidades reales del CEFIM
- o El equipamiento y los materiales son los adecuados?
- o Cómo se sienten las alumnas en él??
- o Difusión y publicidad del nuevo centro y de la oferta educativa del CEFIM, quién se encarga??
- o Cambio de logotipo ¿Por qué??

IMPACTO

Lucha contra la pobreza

- o Conocen las beneficiarias experiencias de exalumnas del CEFIM?? Cómo les ha ido?? Han mejorado sus oportunidades de acceso a un empleo digno?? Todas?? Están mejor pagadas que antes??
- o Se aprecian diferencias notables entre los niveles de ingresos (anteriores y posteriores) de las beneficiarias y otras mujeres que desempeñan la misma labor o trabajo?
- o Ha podido existir algún otro factor externo que afecte positiva o negativamente al logro de este impacto?
- oCuál ha sido el impacto de la intervención en relación a aspectos económicos? En su caso, en qué se ha empleado el remanente económico como consecuencia del ahorro?
- o Quién gestiona estos recursos económicos sobrantes (hombres/mujeres)?
- o Los Beneficiarios tienen una percepción mejorada de sus capacidades y mejor autoestima? Se ha incrementado su capacidad de propuesta y negociación? Se sienten capaces de poner en marcha nuevos proyectos?
- o Ha mejorado el conocimiento de sus derechos, su capacidad de análisis y de reflexión?
- o Las personas beneficiarias presentan de manera convincente ejemplos concretos de mejoras en sus condiciones de vida?
- o Una eventual falta de estabilidad política retrasa la aprobación ministerial.

Género

- o La participación de las mujeres, ¿ha sido de calidad (toma de decisiones, cambios en el status quo)?Cuál es su actitud ante la opción o posibilidad de formarse, integrarse al mercado laboral?
- oCuál es el rol de la mujer en la comunidad/familia y cómo ha variado respecto a la situación anterior al proyecto?
- o Ha mejorado la posición de las mujeres como resultado del proyecto? ¿Se han atendido necesidades prácticas o estratégicas de modo que las mujeres pueden tomar más decisiones?
- o Cómo ha afectado la participación de las mujeres a las relaciones y roles de mujeres y hombres en el ámbito familiar, comunitario social?
- o Se ha contribuido a equiparar el acceso y control a los recursos en el ámbito de la familia?
- o Ha conseguido el proyecto promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?
- o Los hombres están aceptando el cambio de roles? ¿Serán sostenibles los cambios?
- o Han resultado perjudicadas las mujeres por el proyecto? (en la división del trabajo, en el acceso y control de recursos)

Visibilidad:

Conocen a los financiadores del proyecto?

7. CUESTIONARIO PROFESORES

- o Cuántos profesores hay? Antigüedad?
- o Tipo de profesional y de formación
- o Tipo de contrato, horas dedicadas, sueldos, cobertura social
- o Se pretende que todo el personal docente tenga una carga laboral docente y de gestión? Ventajas e inconvenientes
- o También se quiere que todos los profesores estén a tiempo completo? Cambiaría el tipo de contrato, supondría mayores costes? Ventajas e inconvenientes
- o Cómo ha sido la selección de los profesores para las nuevas especialidades
- o Se evalúa a los profesores? Quién? Hay algún tipo de documento que regule la actuación de los profesores.

- CAPACITACIÓN de los docentes en el proyecto: Cuántos han acudido? Que necesidades de formación se habían detectado? Fueron identificadas por los propios profesores? Cómo se han organizado?

NUEVO CENTRO

- Ventajas del nuevo centro
- Se ha adaptado a las necesidades reales del CEFIM
- El equipamiento y los materiales son los adecuados?
- Cómo se sienten las alumnas en él??
- Difusión y publicidad del nuevo centro y de la oferta educativa del CEFIM, quién se encarga?
- Cambio de logotipo ¿Por qué?
- Situación educativa en Bolivia: Carreras técnicas
- Acceso de la mujer a formación y a trabajo
- Ventajas comparativas del CEFIM respecto a otros centros

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Se han fortalecido las capacidades del socio local para la gestión y sostenimiento del Centro, así como en su actividad de formación de mujeres de escasos recursos de La Paz y El Alto

R.2.1. Se ha mejorado la motivación y capacitación de los instructores y docentes.

- A2.1.1. Realización de cinco talleres de Alfabetización Digital
- A2.1.2. Diseño de la Estrategia Internet del CEFIM
- A2.1.3. Implantación de Infraestructura Internet
- A2.1.4. Diseño de 5 cursos de capacitación de formadores en las especialidades descritas acordes a los nuevos diseños curriculares por año
- A2.1.5. Realización de cinco talleres de motivación y evaluación de la tarea docente
- A2.1.6. Realización de un taller de evaluación de la aplicación de los nuevos contenidos por año

R.2.2. Se han diseñado y experimentado los nuevos contenidos curriculares para las carreras de HG y APG y para el bachillerato acelerado para adultos.

- A2.2.1. Elaboración del proyecto educativo para presentar al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
- A2.2.2. Realización de los nuevos perfiles docentes
- A2.2.3. Aplicación del nuevo diseño curricular
- A2.2.4. Evaluación del nuevo diseño curricular
- A2.2.5. Reformulación de contenidos del nuevo diseño curricular

R.2.3. El CEFIM tiene capacidad para albergar a un número mayor de alumnas.

- A2.3.1. Contratación del personal docente.
- A2.3.2. Selección de las beneficiarias
- A2.3.3. Desarrollo de los distintos programas de capacitación.

Impacto

Balance general: Impactos para las beneficiarias y organizaciones

Visibilidad:

Conocen a los financiadores del proyecto

Anexo 4. Tabla de Criterios

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
<p>Pertinencia (objetivo específico – necesidades/problemática)</p>	<p>Calidad del diagnóstico y su correspondencia con las necesidades de la población destinataria</p> <p>Adecuación del diseño (resultados y objetivos) al contexto y necesidades locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de un diagnóstico comunitario o un ejercicio análogo • Se ha descrito con detalle la situación política/económica/social/ambiental/ cultural del entorno y cómo influye en el proyecto • Los actores locales consideran que su participación en el diseño ha sido adecuada • Se define adecuadamente al colectivo beneficiario • Se han identificado posibles opositores y se han tomado medidas (para incorporarlos o minimizar conflictos) • Las beneficiarias consideran que se han considerado sus prioridades en el diseño del proyecto • Se ha realizado un análisis de alternativas comparando la opción elegida con otras opciones • La estrategia seleccionada es la más adecuada para la solución de los problemas planteados y para los grupos de destinatarias del proyecto • Existe un amplio consenso por parte de los distintos actores acerca de la adecuación de los componentes del proyecto • La contraparte se ha seleccionado en base a criterios objetivos • Se dispone de mecanismos para revisar y/o actualizar el diagnóstico, • La formulación es coherente con el diagnóstico y la matriz de planificación tiene una estructura correcta 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico • Registros de entrevistas • Registros de las discusiones de grupo • Documentos generados por el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de comprobación sobre la calidad del diagnóstico realizado • Encuesta de comprobación con muestra seleccionada aleatoriamente • Entrevistas semi-estructuradas • Reuniones de grupo • Análisis documental

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
Coherencia	Coherencia geográfica y sectorial del proyecto atendiendo a los Planes de Desarrollo del país	<ul style="list-style-type: none"> Las autoridades locales manifiestan acuerdo con las actividades del proyecto Ausencia de contradicciones con la estrategia nacional No se han registrado obstáculos relevantes para la ejecución del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de entrevistas Registro de encuesta de comprobación Documentación generada por el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Entrevistas semi-estructuradas con autoridades locales Encuesta de comprobación con muestra aleatoria
	Coherencia geográfica y sectorial atendiendo a los Planes Estratégicos de la AECID / CAM	<ul style="list-style-type: none"> Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia de la organización donante 	<ul style="list-style-type: none"> Documento Estrategia de la CAM Plan Director AECID Entrevista técnicos y gestores OTC 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Entrevistas semi-estructuradas con personal
	Correspondencia de la intervención con la misión de las organizaciones implicadas en la ejecución del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> FPSC APROCS y AYNI 	<ul style="list-style-type: none"> Sector identificado en la estrategia de FPSC Las acciones emprendidas se corresponden con algunos de los lineamientos de la estrategia del socio local 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos definitivos de la estrategia institucional Entrevistas con personal técnico y gestor de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Entrevistas semi-estructuradas con personal de las organizaciones involucradas
	Coherencia con la cultura y costumbres locales	<ul style="list-style-type: none"> No se han producido críticas o situaciones de rechazo hacia las actividades del proyecto por atentar contra la cultura y costumbres locales Se ha dispuesto de mecanismos para conocer e incorporar los hábitos y costumbres sociales durante el diseño de la intervención El grado de implicación de las organizaciones locales es considerado alto El personal local ha asumido funciones consideradas relevantes en la ejecución del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de entrevistas población local, autoridades, etc. Registro de encuesta de comprobación 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Entrevistas semi-estructuradas con población local, etc.

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
Eficiencia (Actividades-Resultados)	Relación medios/costes: Los recursos del proyecto han sido aplicados de una manera coste-eficiente	<ul style="list-style-type: none"> El coste de cada unidad o servicio proporcionado por el proyecto se corresponde con los valores del mercado local Se evalúan diversas ofertas antes de contratar bienes y servicios en cantidades relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> Datos sobre el mercado local Registros de entrevistas Registros e análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Entrevista semi-estructurada con informantes clave Observación directa
	Alternativas para la reducción de costes	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de actividades alternativas, procedimientos o protocolos para la producción, compra, el transporte y la distribución de los materiales, así como en la logística de la operación 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios previos y/o simultáneos a la entrega de la ayuda Documentación de seguimiento producida por el proyecto 	
	Alternativas para la maximización de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de estudios alternativos para la mejora de la calidad del producto distribuido y/o facilitado La inversión en cada comunidad y el coste por beneficiario responde a criterios de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios previos y/o simultáneos a la prestación del servicio 	
	Respeto del calendario y adecuación de la programación	<ul style="list-style-type: none"> Se ha optimizado la programación de las fases y las actividades Las desviaciones temporales en cualquiera de las actividades críticas no superan un 10%, y en el total del proyecto no superan un 5%. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación generada por el propio proyecto 	
	Respeto del presupuesto (estructura del presupuesto y gestión financiera)	<ul style="list-style-type: none"> La distribución de partidas presupuestarias es coherente con la naturaleza del proyecto La proporción de gastos indirectos es adecuada y razonable Las desviaciones presupuestarias en cualquiera de las actividades no superan un 10%, y en el total del proyecto no superan un 5%. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación generada por el propio proyecto 	

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
	Estructura de gestión y disposiciones de control	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecian disfunciones o desequilibrios en la estructura administrativa y de gestión El apoyo técnico (FPSC, AYNÍ) se ha adecuado a las necesidades del proyecto Se dispone de mecanismos contables que son objeto de supervisión y/o auditoría Se dispone de mecanismos de seguimiento y control técnico (informes, evaluaciones, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> Registros documentales, organigrama, contabilidad, etc. Documentación de seguimiento producida por el proyecto 	
	Grado y naturaleza de la implicación de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos de difusión del proyecto han sido eficientes Los beneficiarios han participado desde la identificación hasta el seguimiento/evaluación Los recursos y metodología para la formación han sido idóneos 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de seguimiento producida por el proyecto 	
	Sinergias y complementariedades	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de alianzas y acuerdos de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de entrevistas Revisión de documentos 	
Eficacia (Resultados-Objetivos específicos)	Adecuación de Indicadores y FFVV	<ul style="list-style-type: none"> Los indicadores permitan valorar si se han cumplido los resultados y el objetivo específico del proyecto Se han incorporado indicadores parciales de seguimiento Se ha elaborado una línea de base referida a los RE y OE para el contraste de los indicadores Las FF.VV. son objetivas y de calidad La matriz de planificación no ha sufrido alteraciones desde su formulación (inclusión de nuevos RE) 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación generada por el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental
	Calidad del diseño de la matriz de planificación	<ul style="list-style-type: none"> El plazo es suficiente para lograr los RE 		
	Adecuación de plazos			

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
O1. Se ha mejorado el acceso a la educación básica y la capacitación técnica en áreas de servicio, a mujeres de escasos recursos de las ciudades de La Paz y El Alto	R1.1. Se han construido los talleres, aulas teóricas, y demás ambientes comunes para el desarrollo de los cursos del bachillerato y carreras técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo edificio de 1855 metros cuadrados, situado en Miraflores, que alberga 5 talleres, 7 aulas, biblioteca, salas de tutoría y demás ambientes comunes, está construido y en funcionamiento. El tiempo de acceso de las alumnas al CEFIM mejora en un 50% el tiempo detallado en Línea de Base (39 minutos) 	<ul style="list-style-type: none"> Certificado de entrega de obra y aceptación del mismo. Fotos de la nueva construcción. Planos del nuevo edificio. Encuesta a las alumnas 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas semi-estructuradas con personal de las partes involucradas, población local, etc. Grupos focales Observación directa Fotografías Análisis documental
	R1.2. Se han equipado los talleres y aulas con lo necesario para el buen funcionamiento de los cursos.	<ul style="list-style-type: none"> Los distintos espacios de la nueva sede del CEFIM cuentan con los equipos adecuados para impartir los diferentes cursos de formación 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobantes de compra Fotos de los talleres equipados. 	
	R1.3. Se ha diseñado y editado el material didáctico de cada módulo adaptado a la nueva curricula.	<ul style="list-style-type: none"> El 100% de los alumnos han utilizado los nuevos módulos educativos. El porcentaje de retención de mujeres en el CEFIM al final del programa alcanza un 80% frente a la media de Centros de Alfabetización y Capacitación Laboral en la Paz y El Alto en Línea de Base que era de 70%. 	<ul style="list-style-type: none"> Módulos de las materias. Otros institutos educativos y Fuentes Oficiales 	

Critero	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
	R1.4. Se ha implementado una bolsa de trabajo para facilitar el primer empleo a las egresadas	<ul style="list-style-type: none"> El 90% de las alumnas capacitadas tiene un trabajo o continúa con estudios superiores Han aumentado los ingresos de las alumnas en un 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio de Pasantías en empresas Planilla de contratación de las alumnas. Planilla comparativa de ingresos antes y después de la capacitación Listado Alumnos en Pasantías 	
O2. Se han fortalecido las capacidades del socio local para la gestión y sostenimiento del Centro, así como en su actividad de formación de mujeres de escasos recursos de La Paz y El Alto	R2.1. Se han diseñado y experimentado los nuevos contenidos curriculares para las carreras de HG y APG y para el bachillerato acelerado para adultos	<ul style="list-style-type: none"> Se imparten 5 cursos de formación de formadores adaptados a los nuevos diseños curriculares. El índice de asistencia de los docentes a las jornadas de capacitación es de un 90% al finalizar el proyecto. Porcentaje de profesores del CEFIM que no tienen una buena formación en educación de adultos y en temas transversales (valores, ética, género) Al finalizar el periodo de ejecución el CEFIM utilizará Internet como medio de comunicación para lo cual se habrá capacitado el 100% del personal de gestión y el 80% del personal docente 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma y contenido de las jornadas de capacitación. Listado de asistencia registradas por el Centro. Listados de los profesores y su titulación con copia de los títulos correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas semi-estructuradas con personal de las partes involucradas, población local, etc. Grupos focales Observación directa Fotografías Análisis documental
	R2.2. El CEFIM tiene capacidad para albergar a un número mayor de alumnas.	<ul style="list-style-type: none"> Se ha elaborado el proyecto educativo y es aprobado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología Se han elaborado, adaptado y revisado el 100% de los módulos de la nueva curricula 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de la nueva currícula Aprobación Ministerial. Actas de evaluación realizadas por el Centro. Memorias de Fin de Módulo 	

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
	R2.3. El CEFIM tiene capacidad para formar a un número mayor de alumnas.	<ul style="list-style-type: none"> -Al finalizar el periodo de ejecución se habrán capacitado 160 mujeres en Asistencia en Servicios de Pediatría y Geriátrica; 60 en Asistencia en Servicios de Hotelería y Gastronomía; 75 mujeres se habrán beneficiado del Bachillerato Técnico; 200 mujeres habrán asistido a los Cursos de Cocina; y 505 mujeres habrán asistido a alguno de los Seminarios y Talleres 	<ul style="list-style-type: none"> Relación de alumnas inscritas y de alumnas egresadas del CEFIM a la finalización del proyecto. Aumentan los Metros de instalación aulas y zonas comunes Aumentan los Metros de taller para capacitación técnica totales. 	
<p>Impacto</p> <p>(Objetivo específico - Objetivo Global)</p> <p>Efectos: Previstos/no previstos Positivos/negativos</p> <p>Contribución a objetivos de desarrollo</p>	Lucha contra la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de necesidades básicas: alimentación, salud, vestido, ingresos Iniciativas generadoras de ingresos, generación de empleo directo, nivel de ahorro familiar, etc Calidad de la reinversión del ahorro/ingresos Beneficiarios tienen una percepción mejorada de sus capacidades y mejor autoestima, que le habilita para nuevas empresas Existe la percepción entre las comunidades beneficiarias de que se ha incrementado su capacidad de propuesta y negociación. Fortalecimiento de vínculos sociales Fomento de valores (solidaridad) y mayor conciencia de sus Derechos, capacidad de análisis y reflexión Las personas beneficiarias presentan de manera convincente ejemplos concretos de mejoras en sus condiciones de vida Influencia de los factores externos de riesgo y otros no previstos 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de entrevistas 	Entrevistas semi-estructuradas con muestra aleatoria de la población beneficiaria, con representantes de las organizaciones ejecutoras, con muestra aleatoria de la población beneficiaria, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil.

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
	Equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos del proyecto aluden específicamente a mujeres y hombres • Se definieron estrategias específicas para integrar el enfoque de género • Se ha trabajado sobre los factores que influyen la participación de Hombres y Mujeres • La participación de las mujeres ha sido de calidad (toma de decisiones, cambio en el status quo) y se han tomado en cuenta sus necesidades • Cómo ha afectado la participación de las mujeres a las relaciones y roles de mujeres y hombres? • Se ha contribuido a equiparar el acceso y control a los recursos • Las mujeres no han sido perjudicadas por el proyecto • Se han incluido mecanismos (e indicadores) para el seguimiento del impacto de género (datos desagregados, etc) • La contraparte posee las capacidades necesarias para ejecutar un proyecto con enfoque de género (hay expertos?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de entrevistas • Revisión de documentos 	Entrevistas semi-estructuradas con muestra aleatoria de la población beneficiaria, con representantes de las organizaciones ejecutoras, con muestra aleatoria de la población beneficiaria, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil.
	Mejora del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto ha promovido el uso sostenible de los recursos) • Ha contribuido a la mejora del entorno de las familias 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de entrevistas • Registro de la observación directa • Revisión de documentos 	Entrevistas Análisis documental

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
Sostenibilidad	Capacidad de autosostenimiento del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha diseñado un plan de sostenibilidad que garantice los resultados del proyecto a corto y mediano plazo. • Se están obteniendo ingresos económicos esperados que ayuden a la sostenibilidad del centro • Se han previsto mecanismos para el seguimiento y control del CEFIM • Las organizaciones implicadas disponen de los recursos humanos, técnicos y materiales para darle continuidad al proceso • El grado de dependencia de FPSC (técnica y económica) es bajo • El grado de dependencia del CEFIM es bajo • Componentes del proyecto que dependen de fuentes de financiación externa y en qué porcentaje • Las instituciones locales apoyan y sostienen los sistemas productivos (aporte económico o técnico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de entrevistas • Registro de la observación directa 	<p>Entrevistas semi-estructuradas con muestra aleatoria de la población beneficiaria.</p> <p>Entrevista semi-estructurada con representantes de las organizaciones ejecutoras.</p> <p>Observación directa</p>

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
	Efectos sobre el marco institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha involucrado suficientemente a las autoridades en la intervención • Los actores locales consultados se muestran satisfechos con la realización del proyecto y los resultados obtenidos (no han ocurrido conflictos) • Los actores locales son capaces de presentar de manera convincente ejemplos concretos de mejoras de las capacidades institucionales derivadas de la ejecución del proyecto • Las instituciones locales incorporan algún componente del proyecto a sus planes de acción (o lo replican) • No se prevé que las tendencias políticas-institucionales en materia de educación o género a medio-largo plazo afecten a la sostenibilidad del proyecto • Estabilidad del personal local de FPSC en Bolivia 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de entrevistas • Documentación generada por el programa 	Entrevistas Análisis documental
Complementariedad	Apropiación	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación con estrategias locales de reducción de la pobreza • Existe un mecanismo regular de diálogo con las autoridades locales • Acuerdos o alianzas establecidas con otros actores locales • Sinergias, complementariedad con otros proyectos locales • Foros de coordinación Bolivianos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos 	Entrevistas Análisis documental
	Alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con estrategias de los donantes (CAM y AECID) • Mecanismos de coordinación de FPSC con otras organizaciones españolas que trabajan en el mismo sector/área geográfica (también en plataformas, redes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos 	

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
	Armonización	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con estrategias de <i>otros</i> donantes • Mecanismos de coordinación de FPSC con otras organizaciones internacionales que trabajan en el mismo sector/área geográfica (también en plataformas, redes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos 	
Consistencia y Replicabilidad	Posibilidades de expansión y generación de aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas demandas o solicitudes mostradas por nuevos grupos o instituciones. • Existen alternativas de financiamiento • Existen cauces o mecanismos para la sistematización de la experiencia. • El proyecto ha generado un modelo capaz de ser replicado por las comunidades o instituciones locales • Se constata la existencia de dinámicas surgidas a partir de las actividades del proyecto. • Se identifican ejemplos que reflejan mayor capacidad de propuesta e innovación por parte de las instituciones beneficiarias del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de análisis documental • Registro de entrevistas • Registros de la observación directa 	Entrevista semi-estructurada con representantes de las organizaciones ejecutoras.
Cobertura	Criterios que han determinado el área geográfica de actuación	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarias con mayor grado de necesidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de análisis documental • Registro de entrevistas • Registros de la observación directa 	Entrevistas semi-estructuradas con muestra aleatoria de la población beneficiaria, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil
	Criterio para seleccionar a las beneficiarias (y miembros de las cooperativas)	<ul style="list-style-type: none"> • No existen sesgos de tipo étnico o religioso o existen pero se ha intentado minimizar su impacto • Se cobra la misma cantidad a cada beneficiaria independientemente de sus recursos económicos? • Se aplican estrategias de acceso, retención o discriminación positiva para personas o subgrupos que más lo necesitan 		Análisis documental
	Grado de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • La población se muestra satisfecha con el desarrollo y los logros del proyecto 		Observación directa

Criterio	Sub-criterio	Indicadores	Fuentes de verificación	Herramientas
Participación	Identificación y diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha contado con la participación de las personas beneficiarias para detectar y priorizar los componentes y acciones del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño de la intervención ha sido precedido de un ejercicio de análisis/diagnóstico en el que han participado los actores locales. • Los actores locales consideran que su participación en el diseño ha sido adecuada. • Existe un mecanismo regular de consulta y diálogo con las diferentes partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi-estructurada con todos los actores
	Ejecución y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha contado con la participación de las personas beneficiarias durante la ejecución del proyecto • Cuál ha sido la naturaleza de su participación? (mano de obra, económica, formativa) • Se han integrado en los mecanismos de seguimiento y control interno de la marcha del proyecto 		