



**CONSULTORÍA “SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES SOBRE  
LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORA IMPULSADOS  
POR EL PROYECTO FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL”**

**INFORME FINAL**

**Consultor: David Coaquira**

**Noviembre 25 de 2022**

**La Paz - Bolivia**

# Índice de contenido

Introducción .....	0
Resumen ejecutivo.....	1
1. Objetivos, objeto y metodología de sistematización .....	3
2. Resultados de la sistematización: consideraciones generales.....	4
2.1. Plan de mejora y políticas públicas .....	4
2.2. Antecedentes en las prácticas de mejora de la calidad de la ETT.....	6
2.3. Línea de tiempo del proceso de intervención.....	7
3. Buenas prácticas.....	9
3.1. Elaboración de Planes de Mejora.....	9
3.1.1. La participación desde punto cero .....	9
3.1.2. Convergencia entre directividad, espacios de diálogo y capacidad de gestión .....	11
3.2. Implementación de Planes de Mejora .....	12
3.2.1. Centros e institutos de formación abiertos y conectados .....	12
3.2.2. Centros e institutos de formación con distintas modalidades de atención.....	14
3.2.3. Diversificación de fuentes de actualización curricular .....	16
3.2.4. Capacitación como respuesta a demandas inmediatas .....	17
3.2.5. Nuevos medios en el desarrollo de la transversal de género .....	18
3.2.6. Equipamiento, capacitación docente y calidad educativa .....	18
3.2.7. Servicios de apoyo a la práctica e inserción laboral y el emprendimiento .....	20
4. Lecciones aprendidas .....	22
4.1. Liderazgo de CEA e ITT en el diálogo multiactoral .....	22
4.2. La percepción de mayor calidad educativa mejora la cobertura .....	22
4.3. Flexibilidad de los currículos .....	23
4.4. El aprendizaje vivencial motiva transformaciones inmediatas .....	23
4.5. Recursos insuficientes y ausencia de políticas para la actualización tecnológica.....	24
4.6. Organización de las prácticas laborales e intermediación laboral limitada.....	24
5. Evaluación de Planes de Mejora .....	25
6. Recomendaciones para la sostenibilidad de los Planes de Mejora .....	25
6.1. Dimensión Institucional.....	25
6.2. Dimensión Financiera.....	26
6.3. Dimensión Social .....	26
6.4. Recomendaciones a los Planes de Sostenibilidad.....	27

7.	Escalabilidad de buenas prácticas .....	27
7.1.	Programa de formación para la mejora continua .....	27
7.2.	Redes de mejora de la calidad .....	28
7.3.	Compartir aprendizajes y herramientas de mejora de la calidad. ....	29
	ANEXOS .....	30

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b>	Cobertura del trabajo de campo .....	4
-----------------	--------------------------------------	---

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b>	Metodología de Sistematización .....	3
<b>Ilustración 2.</b>	Plan de Mejora y Normativa educativa .....	5
<b>Ilustración 3.</b>	Línea de tiempo: Plan de Mejora.....	8
<b>Ilustración 4.</b>	Participación desde el momento 0 .....	10
<b>Ilustración 5.</b>	Convergencia entre directividad, espacios de diálogo y capacidad de gestión....	12
<b>Ilustración 6.</b>	Centros e institutos de formación abiertos y conectados .....	14
<b>Ilustración 7.</b>	Centros e institutos de formación con tres modalidades de atención.....	15
<b>Ilustración 8.</b>	Diversificación de fuentes de actualización curricular .....	17
<b>Ilustración 9.</b>	Incidencia del equipamiento en la calidad educativa.....	19
<b>Ilustración 10.</b>	Servicios de apoyo a la práctica en planta, la inserción laboral y el emprendimiento .....	20
<b>Ilustración 11.</b>	A mayor percepción de calidad mayor cobertura .....	23

## Glosario de siglas

CEA	Centro de Educación Alternativa
CEE	Comisión Episcopal de Educación
CEMSE	Centro de Multiservicios Educativos
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
EDUPER	Educación Permanente
ETA	Educación Técnica Alternativa
EPJA	Educación de Personas Jóvenes y Adultas
EPA	Educación primaria de adultos
ESA	Educación Secundaria de Adultos
FAUTAPO	Fundación Educación para el Desarrollo
FTP	Formación Técnica Productiva
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GCO	Gestión del Conocimiento
INFOCAL	Instituto de Formación y Capacitación Laboral
ITT	Instituto Técnico Tecnológico
ME	Ministerio de Educación
MESCP	Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIL	Oficina de Intermediación Laboral
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PEI	Plan Estratégico Institucional
PM	Plan de Mejora
PSP	Proyecto Sociocomunitario Productivo
POA	Plan Operativo Anual
SEP	Sistema Educativo Plurinacional
SILE	Sistema de Intermediación Laboral y Emprendimiento
SLIM	Servicio Legal Integral Municipal
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado
SSPIL	Sistema de Seguimiento a la Práctica e Inserción Laboral
VEAyE	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial

## Introducción

La Cooperación Suiza en Bolivia apoya el proyecto Formación Técnica Profesional en el ámbito de empleo e ingreso, cuya finalidad es desarrollar capacidades en jóvenes y mujeres que mejoren sus oportunidades de empleo y autoempleo, de tal manera que puedan incrementar sus ingresos económicos.

El proyecto Formación Técnica Profesional, se implementa por el Consorcio Swisscontact / FAUTAPO en el marco de las políticas del Ministerio de Educación, en los Subsistemas de Educación Superior de Formación Profesional Técnica y Tecnológica y Educación Alternativa y Especial. Una de las estrategias de apoyo es el del fortalecimiento de institutos técnicos, tecnológicos y centros de educación alternativa y especial, con el objetivo de mejorar la calidad de la formación profesional y capacitación, que responda a las dinámicas del trabajo y la producción local, en el marco de la implementación del modelo educativo socio comunitario productivo (Efecto 2 del proyecto).

La Estrategia de Fortalecimiento de Centros de Formación, tiene al Plan de Mejora (PM) como su instrumento operativo, objeto de la presente sistematización, comprende su elaboración, implementación y evaluación.

El documento de sistematización presenta inicialmente una parte metodológica, una segunda de carácter descriptivo respecto del contexto de los planes de mejora y una tercera que presenta una selección de buenas prácticas y lecciones aprendidas, caracterizadas por su generalidad y que pretende interpretar un conjunto de vastas experiencias, para concluir con recomendaciones puntuales para la sostenibilidad y la ampliación de escala.

El Plan de Mejora es una herramienta para mejorar la calidad, considera cuatro áreas: Gestión institucional, Técnico pedagógico, Infraestructura y equipamiento y Vinculación laboral; busca una doble pertinencia, con las demandas de los sectores productivos y con las necesidades de los estudiantes. La sistematización pretende distinguirse de los informes que dan cuenta de las actividades desarrolladas y sus resultados y de las evaluaciones que hacen referencia a las metas logradas, es por lo tanto un esfuerzo de elaboración e interpretación de las expresiones de los actores con los cuales se realizaron los grupos focales y entrevistas.

Se considera que los PM tiene como pauta implícita respecto de la calidad educativa, el de la Mejora Continua, que depende de la identificación permanente de necesidades, carencias, problemas o errores en los procesos educativos, percibidos por los actores directos y de las demandas de mejora expresadas por los usuarios de los servicios, supone una comparación antes – después, así fue planteado en una fase anterior del proyecto FTP y en esos márgenes se puede afirmar que los PM, efectivamente mejoran la calidad educativa comparando el desempeño anterior con los resultados de la mejora. En el documento se hace referencia a la falta de una idea clara de calidad y de un sistema de mejora y evaluación de la calidad de la ETT, desde la instancia rectora del sector educación.

## Resumen ejecutivo

El objetivo principal de la sistematización es identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas del proceso de elaboración, implementación y evaluación de los Planes de Mejora (PM), para culminar con recomendaciones que contribuyan a reflexionar sobre la sostenibilidad y escalabilidad de los PM, como instrumento operativo para mejorar la calidad de la formación técnica profesional desarrollado en Centros de Educación Alternativa (CEA) e Institutos Técnico Tecnológicos (ITT).

El PM tiene como enfoque implícito, el de la Mejora Continua, que depende de la identificación permanente de áreas de mejora, las cuales se resuelven con el planteamiento de metas y acciones de mejora, hasta lograr la calidad esperada, en un proceso continuo de superación de errores, problemas o necesidades. Una forma de evaluar es la verificación del problema resuelto, supone una comparación con el desempeño anterior (verificación antes – después).

El trabajo de sistematización tuvo una fase de revisión documental, otra de trabajo de campo y luego un proceso de interpretación de la información recopilada. Como fuentes secundarias, se revisaron diferentes documentos, entre los más importantes están los PM y planes de sostenibilidad (PS) de CEA e ITT. Para la obtención de información de fuentes primarias se recurrió a Grupos Focales con directivos, docentes y en algunos casos autoridades educativas y estudiantes, también se recurrió a entrevistas individuales con autoridades educativas, técnicos del proyecto y un gremio empresarial. Se realizaron 19 grupos focales, 14 con ITT y 5 con CEA, de los cuales 11 son urbanos y 8 rurales, 10 presenciales y 9 virtuales, cubriendo una representación de 8 departamentos, con excepción del Beni. Asimismo, se entrevistó a equipos técnicos de FAUTAPO Y CEMSE-CEE, coordinadores del consorcio Swisscontact, autoridades educativas (Santa Cruz, Potosí, Tarija y Pando). En Tarija se entrevistó a autoridades y técnicos del Gobierno Autónomo municipal y de la Federación de Empresarios Privados de Tarija.

Respecto de los resultados de la sistematización, en una primera parte se presentan consideraciones generales, que expresan cómo los PM están alineados a las políticas públicas de mejora de la calidad educativa y de la participación social, presentes en la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez 070 y el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación, contribuyendo a operativizar el Modelo de Educación Sociocomunitario Productivo (MESCP). También se plantean antecedentes de prácticas para mejorar la calidad educativa en los centros e institutos de formación, antes de la implementación de los PM, encontrándose que hay una comprensión muy general y poco precisa sobre calidad educativa.

La línea de tiempo del proceso de intervención del proyecto cubre de 2019 a 2022 con un hito principal en 2020, que supuso, la transición de la modalidad de atención presencial a otra de educación virtual y luego semipresencial por causa de la contingencia sanitaria por el COVID-19.

En una segunda parte se reconocen las buenas prácticas y lecciones aprendidas en los procesos de elaboración, implementación y evaluación de los PM. En el *proceso de elaboración* destaca por mucho como buena práctica, el alineamiento a las políticas públicas de educación y el proceso participativo con actores clave que luego dieron el apoyo a la implementación, tales como autoridades de educación del nivel departamental, algunos gobiernos municipales y departamentales, sectores productivos y el compromiso del personal de los CEA e ITT.

Otra buena práctica en la *fase de elaboración* fue la convergencia entre las características de directividad de la estructura de los PM, que ya definen como marco las áreas de mejora y las líneas de trabajo, con la amplitud de los espacios de participación y diálogo para reconocer las necesidades y plantear los satisfactores en cada carrera e institución educativa.

Entre las buenas prácticas del *proceso de implementación* está que los centros e institutos abrieron sus muros y encontraron la manera de liderar la interlocución con actores externos y autoridades educativas de las Direcciones Departamentales de Educación, de los GAM y los GAD, más allá de las convenciones burocráticas, con el propósito de ejecutar un plan de mejora de la calidad de la formación técnica y tecnológica. Asimismo, consiguieron convenir y desarrollar diversas actividades con sectores productivos, asumiendo un rol de liderazgo, puesto que desde el sector educativo -CEA e ITT- se plantearon mecanismos para realizar prácticas e inserción laboral, visitas formativas o capacitación vivencial en empresas y otras instituciones.

Otra buena práctica es el proceso de transición de la educación de modalidad presencial a otra de educación virtual, estando dotados en la actualidad para brindar servicios en ambas modalidades, además de la semipresencial. La buena práctica de actualizar currículos tanto en contenidos como en la didáctica con diferentes y nuevas fuentes de retroalimentación, aporta directamente a la calidad educativa. Se reconoce como buena práctica, la capacidad de dar respuestas oportunas a la demanda de productores y emprendedores del entorno mediante “cursos cortos” o de capacitación y la innovación de difundir temáticas de equidad de género por medios poco usuales para un CEA o ITT, acudiendo a la radio en idioma aimara, cubriendo un vasto territorio, con criterios de interculturalidad.

Entre los aprendizajes más interesantes, está el hallazgo referente al impacto del equipamiento como acción de mejora, en una cadena que va desde la mejora del aprendizaje práctico con tecnología que se usa en el mundo del trabajo y el desarrollo de competencias pertinentes, hasta la ampliación de oportunidades de inserción laboral. Este proceso, tuvo, de manera inesperada, efectos positivos para el incremento de la cobertura, llegando en la mayoría de los casos a colmar totalmente la capacidad instalada de las entidades educativas. Asimismo, se verificó como un aprendizaje, que el uso herramientas informáticas, tales como el SILE y el SSPIL para facilitar la administración de las prácticas laborales e inserción laboral, requiere de reglamentación interna o desde el ente rector de educación para su uso institucionalizado.

Las recomendaciones hacen referencia a la sostenibilidad de los PM desde las dimensiones financiera, social, e institucional, sugiriendo roles para los CEA e ITT, para el ente rector de la educación en Bolivia y el proyecto FTP. Son más bien de carácter específico y de carácter inmediato en su ejecución, insistiendo en la necesidad de mejorar las capacidades institucionales para avanzar en la construcción de una cultura de la calidad educativa, teniendo como base la experiencia de las acciones desarrolladas por el proyecto. También se recomienda dar asistencia y capacitación para identificar fuentes de financiamiento no tradicionales (no estatales), gestionar el requerimiento de apoyo financiero, así como potenciar los mecanismos de generación de recursos propios.

Es importante agendar en el mundo de la ETT, el tema de la calidad educativa, fortalecer el posicionamiento institucional de CEA e ITT en el entorno social y económico, otorgar mayor protagonismo a las instancias rectoras de educación y a los sectores productivos más comprometidos. También se realizan recomendaciones específicas a los planes de sostenibilidad, particularmente para precisar y desarrollar de manera asistida partes de estos planes, compartiendo actividades con otros institutos y centros.

Finalmente se recomienda algunas estrategias de réplica inmediata, en base a la conformación de redes para mejorar la calidad educativa, con pares y asignación de los roles más importantes a las autoridades y técnicos de las Direcciones Departamentales de educación, así como a sectores productivos, a la par de fortalecimiento de las capacidades de directores y docentes para la gestión de la Mejora Continua.

## 1. Objetivos, objeto y metodología de sistematización

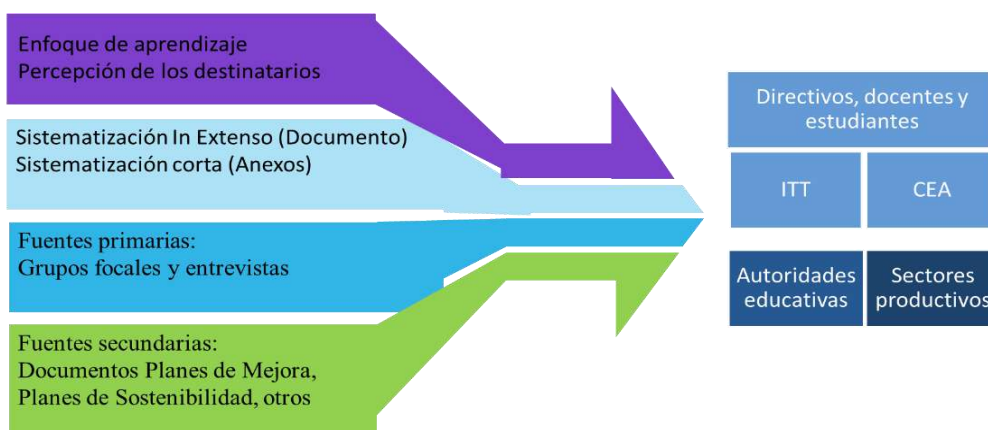
Conforme los Términos de Referencia (Anexo 1), el objetivo general es: “Sistematizar aprendizajes en la implementación planes de mejora impulsados por el proyecto Formación Técnica Profesional en Institutos Técnicos Tecnológicos y Centros de Educación Alternativa, desde la perspectiva de los destinatarios, autoridades educativas y entidades co-ejecutoras, a fin de resaltar experiencias significativas, dificultades y oportunidades que contribuyan a su escalabilidad o replicabilidad.”

El objeto de sistematización es el proceso de elaboración, implementación y evaluación del Plan de mejora, cuya estructura es: a) Identificación formal y geográfica del centro de educación alternativa o instituto técnico tecnológico, b) La Misión y visión institucional, las carreras vigentes con las que opera y las priorizadas por el proyecto, la población que atiende y una breve reseña histórica, c) Objetivos del plan de mejora, d) El plan de acción que comprende: Líneas de Trabajo, acciones resultados, cronograma y responsables y e) Firmas y sellos que avalan la oficialidad del plan. La estructura en detalle puede ser observada en el Anexo 2.

El diseño metodológico de la sistematización tiene un enfoque de aprendizaje, y considera especialmente la percepción de los destinatarios, equipos técnicos de las entidades co-ejecutoras FAUTAPO, Consorcio CEMSE/CEE) e INFOCAL y actores directos: directores y docentes de ITTS y CEAs y autoridades departamentales de educación. Se toma en cuenta como principal referente los conceptos básicos y lineamientos de sistematización disponibles por el proyecto Formación Técnica Profesional, presentadas en la “Guía de Sistematización para la Recuperación de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas”.

En ese marco, el presente documento se considera como una Sistematización In Extenso, que recoge procesos completos de los Planes de Mejora. Se recurrió a la Sistematización Corta para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas puntuales y relevantes en la aplicación de los PM. Como fuentes secundarias de información, se revisaron los documentos de Estrategia de Fortalecimiento de Centros, Planes de Mejora y Planes de Sostenibilidad de todos los CEA e ITT, informes de seguimiento de CEA e ITT y otros pertinentes.

**Ilustración 1.** Metodología de Sistematización





Para el trabajo de campo se coordinó con las instituciones co-ejecutoras (selección de centros y cronograma) En referencia a la Sistematización In Extenso se recurrió al método de grupos focales con directivos, docentes y en algunos casos, estudiantes, con quienes se reconstruyeron los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los PM, asimismo, se identificaron buenas prácticas y lecciones aprendidas. También se realizaron entrevistas a técnicos que acompañaron la implementación de los PM y a algunas autoridades educativas departamentales, así como al equipo directivo de Swisscontact – FAUTAPO.

Se trabajaron con 19 grupos focales en centros e institutos de formación de 8 departamentos - con excepción del Beni-, según el siguiente detalle:

**Tabla 1.** Cobertura del trabajo de campo

Instituciones co-ejecutoras	Total ITT y CEA	ITT	CEA	Urbanos	Rurales	Modalidad grupo focal		No. Dptos.
						Presencial	Virtual	
CEMSE - CEE	8	5	3	5	3	6	2	3
FAUTAPO	9	7	2	4	5	3 <sup>1</sup>	6	4
INFOCAL	2	2		2		1	1	2
Subtotales	19	14	5	11	8	10	9	
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>19</b>		<b>19</b>		<b>19</b>		<b>8<sup>2</sup></b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

De esta manera se sigue la tendencia respecto de la distribución de ITT Y CEA participantes del proyecto, así como la atención en zonas urbanas y rurales. El detalle de centros e institutos de formación puede observarse en el Anexo 3. El instrumento para Grupos Focales y entrevistas puede observarse en el Anexo 4.

Asimismo, se entrevistó a equipos técnicos de FAUTAPO Y CEMSE, autoridades educativas (Santa Cruz, Potosí, Tarija y Pando). En Tarija se entrevistó a autoridades y técnicos del Gobierno Autónomo municipal y a la Federación de Empresarios Privados de Tarija. La lista de participantes en Grupos Focales y entrevistas se presenta en el Anexo 5.

## 2. Resultados de la sistematización: consideraciones generales

Los resultados consideran las fuentes primarias y secundarias de información, expresa el diálogo desarrollado con directivos, docentes y estudiantes de CEA e ITT, autoridades educativas y sector productivo.

### 2.1. Plan de mejora y políticas públicas

El proyecto de Formación Técnica Profesional y, por tanto, la estrategia de fortalecimiento de centros de formación y su instrumento operativo: El Plan de Mejora, están alineados a las políticas públicas del Ministerio de Educación (ME). El PM contribuye a operativizar el Modelo de Educación Sociocomunitaria Productivo (MESCP) en lo que corresponde a la formación y

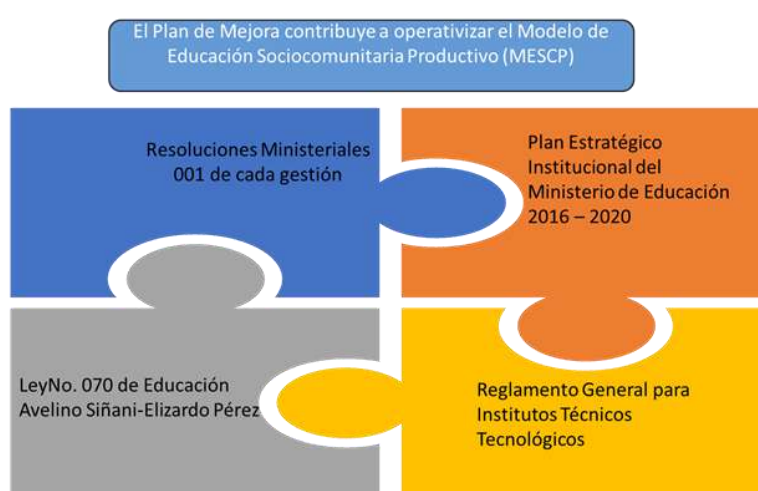
<sup>1</sup> En Potosí estaban previstos 2 grupos focales presenciales con ITT, no se pudo llegar por un bloqueo de caminos en las fechas previstas, el trabajo se realizó de manera virtual.

<sup>2</sup> Se repite Santa Cruz por FAUTAPO e INFOCAL

capacitación técnica y tecnológica en Centros de Educación Alternativa y Especial e Institutos técnicos y tecnológicos de formación profesional.

El PM se inscribe en el marco de la normativa de educación vigente, en tanto que la mejora de la calidad educativa está establecida en la Ley No. 070 de Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez, en el Capítulo II en lo que compete al Subsistema de Educación Alternativa y Especial y el Capítulo III que norma el Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional, de manera más específica en la Sección II Formación Superior Técnica y Tecnológica, que también se regula por el Reglamento General para Institutos Técnicos Tecnológicos, además de las Resoluciones Ministeriales 001 que el ME emite cada inicio de gestión para CEA e ITT y otras normas complementarias (Ver Anexo 6).

**Ilustración 2.** Plan de Mejora y Normativa educativa



El instrumento de planificación -respecto del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE)- que viabiliza las políticas educativas del sector es el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación 2016 – 2020, con vigencia en el origen del PM propuesto por el proyecto, contempla como uno de sus pilares a la calidad educativa, y en general expresa la necesidad de recuperar la centralidad del tema calidad en el sistema educativo. De hecho, como parte del sistema de planificación el PM tiene también sustento en ese nivel de planificación del ente rector en materia de educación.

El Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 del Ministerio de educación hace referencia a la calidad educativa en el Pilar 3: Salud Educación y Deportes para la Formación del Ser Humano integral, Meta 4: Fortalecimiento del Sistema Educativo, Estrategia 2: Brindar una educación de calidad, consolidando la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP); Estrategia 3: Desarrollar una educación técnica-tecnológica orientada a la producción intelectual y material, al trabajo creador y a la relación armónica de los sistemas de vida; Estrategia 5: Promover la participación y corresponsabilidad social comunitaria en la gestión educativa, desarrollando al nuevo boliviano y boliviana integral, con valores socio comunitarios, descolonizadores y despatriarcalizadores.

Los documentos de Diseño Curricular Base tanto para el subsistema de educación alternativa como para educación de formación profesional técnica tecnológica postula la necesidad de contar con profesionales técnicos de calidad.

El Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de Carácter Fiscal, de Convenio y Privado, contempla en su capítulo II la autoevaluación institucional y la evaluación comunitaria, considerando la importancia de la calidad educativa.

En general, las políticas educativas hacen referencia a la necesidad de contar con una educación de calidad. En términos operativos, el énfasis está en la calidad del resultado del proceso formativo, expresado en la necesidad de contar con profesionales de calidad, pero no se hace referencia explícita a cómo mejorar la calidad de los procesos formativos.

*El Ministerio de Educación aún no cuenta con un sistema de mejora y de evaluación de la calidad de la educación técnica y tecnológica, aunque es parte esencial de sus políticas, vinculadas al desarrollo económico. El supuesto es que los POA y los PEI, e inclusive los PSP, consideran que las actividades están orientadas a mejorar la calidad y el acceso a la formación profesional técnica tecnológica. En todo caso no plantea un instrumento operativo específico para mejorar la calidad desde los actores directos de la formación técnica profesional, por lo cual el Plan de Mejora, es una opción cierta e importante para ser considerado como un instrumento de operativización de las políticas públicas en cuanto a la mejora de los procesos operativos de enseñanza y aprendizaje.*

## **2.2. Antecedentes en las prácticas de mejora de la calidad de la ETT**

La calidad educativa es una de las bases y objetivo de la educación boliviana, garantizada por la Constitución Política del Estado y la ley 070, es parte del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación, el PEI del Viceministerio de Educación Alternativa y en general de la normativa que reglamenta la educación técnica tecnológica. Estos instrumentos de política, desde lo conceptual postulan incluir criterios sociales y culturales en la definición y la medición de la calidad tales como la descolonización, el sentido comunitario y la revalorización de la propia cultura, como referentes de pertinencia, sin definir mayores criterios específicos para mejorar los procesos formativos en referencia al diseño curricular, formación docente y gestión educativa. La idea de calidad es muy amplia y aún no se contempla mecanismos operativos para su concreción.

En general, los directivos y docentes de CEA e ITT aún no expresan de manera explícita una noción común de calidad de la educación técnica tecnológica, los elementos están dispersos y confusos desde la perspectiva conceptual, por lo que es un trabajo pendiente, como parte de un sistema de mejora continua y/o de evaluación de la calidad en CEA e ITT. Algunos criterios específicos de calidad comunes podrían ser, por ejemplo: a) la necesidad de cubrir las horas prácticas (70%), en el proceso educativo y b) la búsqueda de pertinencia con el desarrollo de la comunidad y el entorno sociocultural y económico. Las instancias en las que se plantean los temas vinculados a la calidad de la formación, son las reuniones de planificación al iniciar una gestión educativa, y las reuniones de evaluación en los cierres de gestión.

Antes del proyecto Ftp la mejora de la calidad en los CEA e ITT, en los hechos, se trabajaba de manera implícita, considerando cualquier avance en la satisfacción de necesidades para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, desde lograr una mejor iluminación en los talleres, hasta encontrar espacios para la práctica laboral en alguna empresa pública o privada como un requisito curricular.

Una forma de demandar calidad e innovación en los resultados, desde las instancias normativas, son las Ferias Productivas de Investigación e Innovación Técnica – Tecnológica, tienen carácter competitivo y se desarrollan a nivel local, departamental y nacional. No se conocen medios oficiales para apoyar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que básicamente están solventados por los estudiantes y en algunos casos docentes por iniciativa propia, con la expectativa de ganar un premio y prestigio institucional.

En los CEA o ITT, no existen mecanismos institucionalizados para mejorar la gestión educativa, salvo los exámenes para optar cargos directivos cuyo requisito es la presentación y defensa de un Proyecto Educativo Institucional, que comprende las áreas Pedagógico Curricular, Gestión Administrativa Institucional y Relación Social de la institución educativa con la comunidad, que fundamentalmente sirve para optar por un cargo directivo, es una propuesta individual de los postulantes, que posteriormente no tiene el seguimiento correspondiente, tampoco se brindan recursos para su implementación.

En los aspectos técnico pedagógicos, los espacios de innovación son los que permiten los currículos regionalizados y en los CEA, los módulos emergentes, todo por cuenta de los docentes y directivos de centros e institutos. El currículo de los ITT es considerado por los docentes como muy rígido, con poco espacio para la actualización. Tampoco existe un plan específico de formación permanente de docentes de ITT y facilitadores de CEA en la propia especialidad que permita un desempeño con pertinencia, ni en gestión de ETT para directivos, con metas específicas orientadas a la mejora de la calidad educativa. La actualización docente se realiza por iniciativa y cuenta propia de los individuos. Se considera que no hay un incentivo para una formación permanente, al menos en el aspecto salarial.

Los CEA y los ITT satisfacen sus necesidades de equipamiento y de espacio físico a través de los POA con gobiernos municipales y departamentales, respectivamente, como está normado, con recursos siempre insuficientes y a menudo incumplidos.

La vinculación con el mundo del trabajo, estaba supeditado únicamente a la práctica laboral en los ITT, los CEA no tienen ningún mecanismo oficial de relación con el mundo de la producción, salvo el criterio general de participación de la comunidad expresado en los Proyectos Sociocomunitario Productivos PSP, en el caso de los CEA. El Ministerio de Educación demanda que la formación técnica esté adaptada y de respuestas al contexto para mejorarla.

En general desde las instancias normativas de educación se hace énfasis en mejorar los resultados del proceso educativo, mencionando la importancia de la calidad de los profesionales técnicos, pero están ausentes las bases conceptuales y los mecanismos operativos para trabajar la calidad de los procesos formativos. Los institutos de INFOCAL, siguen la misma dinámica general, con una diferencia fundamental, tuvieron un trabajo más explícito y sistemático respecto de la calidad, enfocados en la evaluación, aunque inconstante, asumiendo criterios genéricos de las normas ISO para educación.

### **2.3. Línea de tiempo del proceso de intervención**

La estrategia de fortalecimiento de centros planteada por el Proyecto FTP, es un medio para mejorar la calidad de la ETT y el Plan de Mejora es su herramienta operativa; comprende cuatro

áreas de trabajo: Gestión Institucional, Técnico Pedagógico, Infraestructura y Equipamiento, y, Vinculación Laboral.

La línea de tiempo de los PM, se inicia con la identificación de las características del entorno socioeconómico de los ITT y CEA, priorizados por el Ministerio de Educación, bajo un formato acordado de diagnóstico y que se habilitó desde la institución cabeza de sector y se aplicó en todos los centros e institutos, este proceso se concluye en 2019 y fue base para la elaboración de los PM, que inicia su implementación en ese mismo año. Excepcionalmente se integran algún CEA e ITT a comienzos de la gestión 2020.

Este proceso se vio interrumpido en 2020 por el COVID – 19, hito que exigió ajustes en los PM en la modalidad de enseñanza y los recursos, transitando de la educación presencial a la virtual, a distancia y semipresencial, con la consiguiente inclusión de medidas de bioseguridad (adecuaciones en la infraestructura, el equipamiento relativo a instalaciones de distribución de agua potable, insumos de bioseguridad, de limpieza y desinfección), de capacitación para el uso de herramientas educativas por internet, recursos audiovisuales y otros que permitieron en gran medida la continuidad de los procesos formativos. Esta situación comprobó el carácter flexible de los PM y su capacidad de adaptación a situaciones de riesgo y contingencias del contexto.

El año 2021 se retorna paulatinamente a las clases presenciales, especialmente para las prácticas de los estudiantes y el desarrollo pleno de los planes de mejora en sus cuatro áreas. En 2022 se continúa con la implementación de los PM de manera acelerada en la modalidad presencial e ingresa a una fase de evaluación y previsiones de sostenibilidad.

**Ilustración 3. Línea de tiempo: Plan de Mejora**



### 3. Buenas prácticas

#### 3.1. Elaboración de Planes de Mejora

El éxito en la elaboración del Plan de Mejora radica principalmente en la participación de actores internos y externos involucrados en convergencia entre elementos directivos, de mandato, e iniciativa local y capacidad de gestión para las decisiones de nivel operativo.

##### 3.1.1. La participación desde punto cero

La principal buena práctica en el proceso de elaboración de los PM, reconocida reiteradamente por los diferentes actores de CEA e ITT, es la participación organizada de diferentes instituciones del entorno, especialmente de las autoridades educativas departamentales, autoridades municipales, autoridades comunitarias (zonas rurales) y sectores productivos, de manera conjunta con la participación de actores directos de la formación: directivos, docentes y estudiantes de CEA e ITT, desde el inicio de las actividades de planificación, es decir, desde la identificación de necesidades y el reconocimiento de las vocaciones y potencialidades productivas locales y regionales.

*“Cuando el proyecto se lanza, se convocó a una reunión con el Viceministro de Educación, FAUTAPO y la Cooperación Suiza, esta reunión fue para determinar una formación profesional técnica en el CEA, en esta reunión se realiza el plan, donde se constituye una mayor parte de comunidades a atender” Renard Carpio, director CEA 4 de septiembre (Pando)*

La elaboración de los PM dinamizó la interacción de los diferentes niveles de la estructura de los ITT y CEA, rectores, directores, jefes o coordinadores de carrera y docentes, previendo la participación de actores del entorno por medio de reuniones, talleres y consultas para la identificación y priorización de necesidades, para luego plasmar los satisfactores en el Plan de Mejora. En ese sentido, se trata de una planificación participativa multiactoral “de abajo hacia arriba”. Esta participación de múltiples actores, genera una suerte de corresponsabilidad social sobre la elaboración y posterior desarrollo del PM.

*“En la elaboración del PM han participado todos los docentes y las autoridades del instituto, en el cual se han considerado necesidades para poder dar soluciones para mejorar la calidad educativa” Edwin Olmos, rector ITT Berto Nicoli (Cochabamba).*

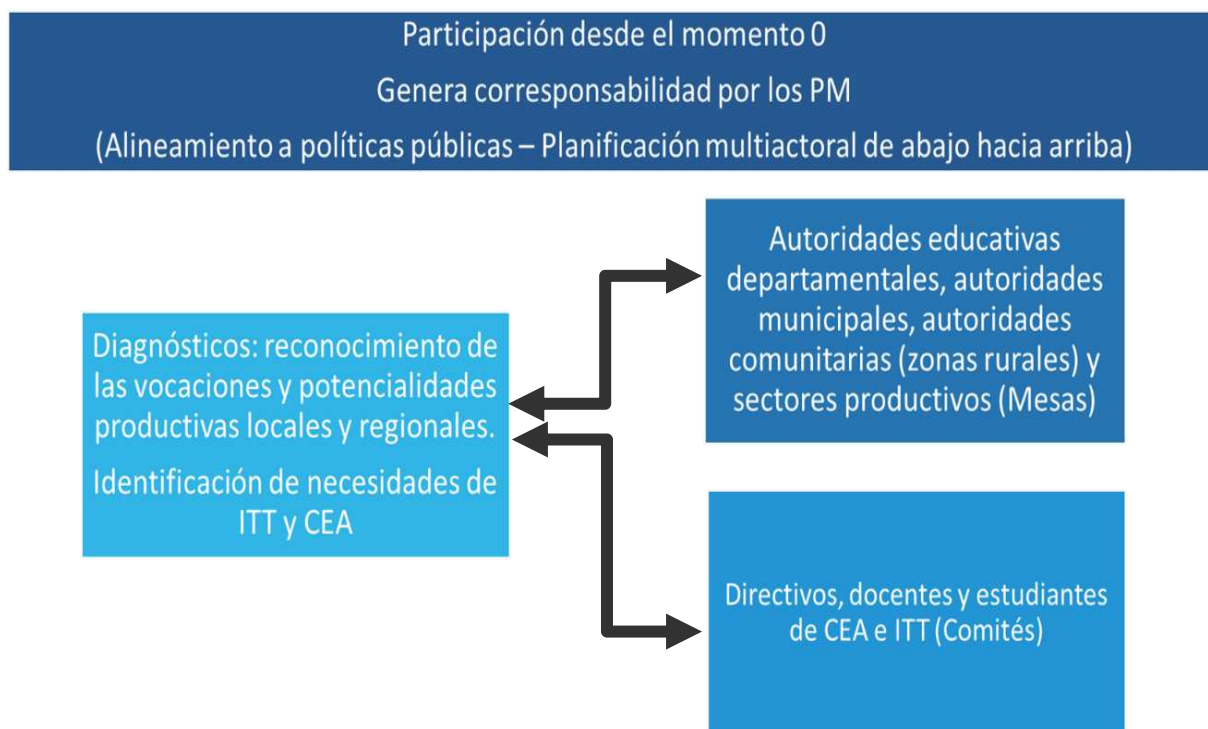
En algunos institutos se conformó un Comité de diagnóstico (rector, director administrativo y jefes de carrera) que organizó la participación de actores externos vinculados a las especialidades técnicas, sobre cuya base se elaboró el PM. En general, los diagnósticos se realizaron entre uno y dos meses, la elaboración de los PM en un mes. Es usual que la planificación institucional se realice únicamente por los actores internos, especialmente por los rectores, directores y jefes de carrera, considerando la estructura de ITT y directores y coordinadores de especialidad en los CEA.

En los CEA se realizaron mesas de diagnósticos con participación de actores externos e internos. En zonas rurales, los diagnósticos convocaron a gran cantidad de actores del entorno social y productivo, tuvieron amplia participación de autoridades de comunidades rurales, algunas

autoridades municipales, representación de organizaciones de productores, autoridades y técnicos de las direcciones departamentales de educación.

*“... nosotros trabajamos con las organizaciones sociales, en el diagnóstico se ha consensuado con el Consejo Educativo, los concejales de la Alcaldía y autoridades originarias”* José Renjifo García, director del CEA – CAEM Jesús de Machaca

**Ilustración 4.** Participación desde el momento 0



Los actores internos, directores y docentes, trabajaron mediante sus comisiones establecidas, especialmente la Comisión Pedagógica; en algunos casos tuvieron representación estudiantil. En zonas rurales por cada nueva gestión de autoridad comunal (anual) se hace conocer el PM y si fuese necesario se realizan actualizaciones. En todos los casos los CEA e ITT tuvieron apoyo y acompañamiento de los técnicos regionales de las instituciones co-ejecutoras.

La redacción final de los diagnósticos y los PM estuvo a cargo de los rectores y/o directores en un formato propuesto por el proyecto Ftp (Ver anexo 2), sobre la base de lo planteado en las instancias consultivas (actores externos) y las internas de nivel operativo (docentes y estudiantes)

Entre los criterios generales que ITT y CEA tomaron en cuenta de hecho para definir los PM están:

- Las necesidades se identifican considerando las vocaciones y potencialidades productivas de la región.
- La participación de organizaciones productivas o productores individuales para la definición de necesidades.
- La participación de autoridades originarias en zonas rurales donde están vigentes.

- La participación de autoridades educativas locales y/o departamentales.
- Las definiciones de necesidades de mejora de infraestructura y equipamiento se precisan por docentes de cada especialidad y jefes o coordinadores de carrera.

El proceso general para la elaboración de diagnósticos y el Plan de Mejora sigue los siguientes pasos:

- Acuerdos y habilitación desde el Ministerio de Educación en un procedimiento y formato común para la realización de diagnósticos
- Instancias directivas del CEA e ITT definen participar del proyecto Ftp.
- Organización de comisiones internas, generalmente con jefes de carrera o coordinadores de especialidad y participación docente.
- Convocatoria a actores externos de los sectores productivos, autoridades educativas y autoridades comunitarias (zonas rurales) mediante reuniones.
- Definición de necesidades sobre la base de los sectores económicos ya establecidos, considerando la vocación y potencialidad productiva de cada región.
- Definición de necesidades por docentes de las especialidades seleccionadas, especialmente equipamiento y adecuaciones de infraestructura.
- El diagnóstico y los insumos para la redacción de los PM se analizan en consejos de carrera y luego se consolida en el consejo académico.
- Elaboración del Plan de Mejora por directivos y comisiones en cada CEA e ITT con los insumos de actores internos y externos, en el marco de las líneas de trabajo y formato planteados por el proyecto Ftp.

### **3.1.2. Convergencia entre directividad, espacios de diálogo y capacidad de gestión**

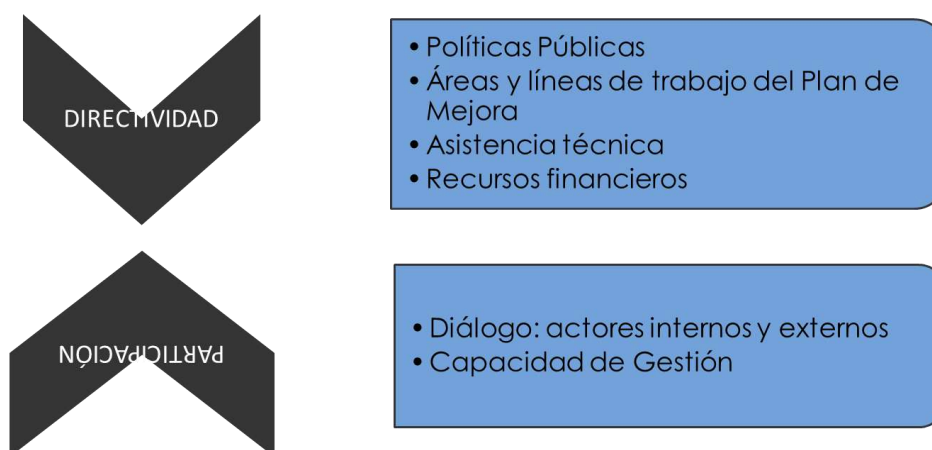
Otra buena práctica fundamental es la combinación de los elementos directivos del Plan, expresados en el alineamiento a la política pública del sector y las orientaciones específicas desde el proyecto (Áreas y Líneas de Trabajo) para la elaboración de los planes de mejora, con espacios amplios de deliberación y diálogo y la consiguiente toma de decisiones autónomas con carácter vinculante en la asignación de recursos.

La participación social como política pública, las directrices técnicas desde el proyecto y el apoyo y asistencia técnica de los técnicos regionales de las instituciones co-ejecutoras, fueron los principales factores externos que permitieron el diálogo de varios actores para la identificación de necesidades y su priorización, para resolverlos a través del plan de mejora. Los principales factores internos son la capacidad y dinámica de gestión del personal directivo y la iniciativa de los docentes de CEA e ITT para plantear y definir aspectos específicos de los PM. A manera de ejemplo se puede observar esta dinámica en un ITT de Potosí (Anexo 7) y en un CEA de los Yungas de La Paz (Anexo 8), y de la importancia de la cohesión institucional y liderazgo, en el anexo 9.

De estos factores depende el éxito de la elaboración y la implementación de los planes de mejora, si faltase el apoyo de la autoridad educativa o las orientaciones técnicas precisas en el proceso de elaboración, incluyendo el formato de los PM, el proceso de elaboración se dispersaría. Si se tiene el mandato, pero no existe capacidad de gestión para motivar, convocar y agendar institucionalmente las actividades de diagnóstico, elaboración y aun de la implementación de los PM, difícilmente se podrían desarrollar procesos de planificación orientados a la mejora de la calidad, especialmente cuando requieren de actores externos a la entidad educativa.



**Ilustración 5.** Convergencia entre directividad, espacios de diálogo y capacidad de gestión



Las orientaciones específicas para la elaboración de un plan de carácter participativo, facilitan el diálogo, puesto que se presenta una agenda de trabajo con objetivos y demandas de información y temas concretos en 4 áreas de trabajo: Gestión educativa, técnico-pedagógico, infraestructura y equipamiento y vinculación laboral, con líneas de trabajo específicas para cada área, apoyo técnico desde el proyecto y la certeza del respaldo financiero.

Cabe plantear, que si esta dinámica de planificación participativa se realizaría de la misma forma si no están garantizados los recursos financieros para su implementación y si no existiese o es débil el apoyo técnico desde una instancia apoyo.

### 3.2. Implementación de Planes de Mejora

El inicio de actividades para implementar los PM llenó de mucha expectativa y generó la participación activa de la población estudiantil y del personal docente y administrativo de las carreras o especialidades apoyadas, especialmente por los aspectos más visibles y tangibles como son las refacciones y ampliaciones de espacios físicos, habilitación de lugares de práctica y el equipamiento de talleres y laboratorios, junto con la capacitación a docentes sobre el uso de las nuevas tecnologías.

*“Lo más importantes en el proceso de ejecución fue la participación de docentes y estudiantes apuntado a la esencia misma de la carrera que tiene que ver con la práctica”.*  
Freddy Navarro Encargado y docente de la carrera de Electricidad Industrial Instituto Tecnológico Santa Cruz

#### 3.2.1. Centros e institutos de formación abiertos y conectados

**En el área de gestión institucional**, una buena práctica muy importante es la participación de actores del entorno económico y social con fines de mejora de la calidad educativa por gestión y convocatoria de los ITT y CEA, en el marco de la política pública de participación social en educación y como parte esencial del Modelo de Educación Sociocomunitario Productivo. El “Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado”, prevé el funcionamiento del Consejo Técnico Tecnológico Sociocomunitario Productivo y la RM 001/2022 del Viceministerio de Educación Alternativa y Especial (VEAyE) el

funcionamiento de los “Comités Intersectoriales de Educación Productiva en Regiones”, cuyos participantes y fines son los que el PM plantea y convoca en la línea de trabajo “Coordinación con autoridades locales, organizaciones de productores/as, empresas y otras entidades” con propósitos concretos de mejora de la calidad educativa, que afectan positivamente a la pertinencia de las ofertas formativas y a la práctica laboral en situación real de trabajo.

En ese sentido, la implementación del PM conecta a centros e institutos de formación con la demanda laboral, con fines de pertinencia de la oferta formativa, mediante convenios o acuerdos de buena fe, con empresas y gremios empresariales, con instituciones que operan y apoyan las políticas de desarrollo local y regional, desde la sociedad civil, como fundaciones, ONG e iglesia. Se establecen convenios con otras instituciones de educación similares (otros institutos y universidades) para recibir capacitación o realizar intercambio de experiencias, servicios y visitas de aprendizaje.

Hay institutos que promueven y establecen redes de incidencia social e institucional con fines de intercambio de servicios y productos con la participación de empresas (El ITT Berto Nicoli y el Instituto de Aprendizaje Industrial IAI, por ejemplo). Estas relaciones rebasan el objetivo de encontrar espacios para las prácticas laborales y la inserción laboral y apuntan a generar corresponsabilidad social.

*“En base a las mesas de trabajo promovidas por el proyecto, estamos creando la Comisión Interinstitucional de Apoyo a la Formación Técnica Tecnológica de Oruro, se está ampliando la participación a todos los institutos de Oruro, también participa la Federación de Empresarios Privados de Oruro, la Subdirección de Educación Superior, la Cámara de comercio, otras instituciones, estamos buscando que se incluya a la gobernación...” Jorge Rodas, rector del IAI de Oruro.*

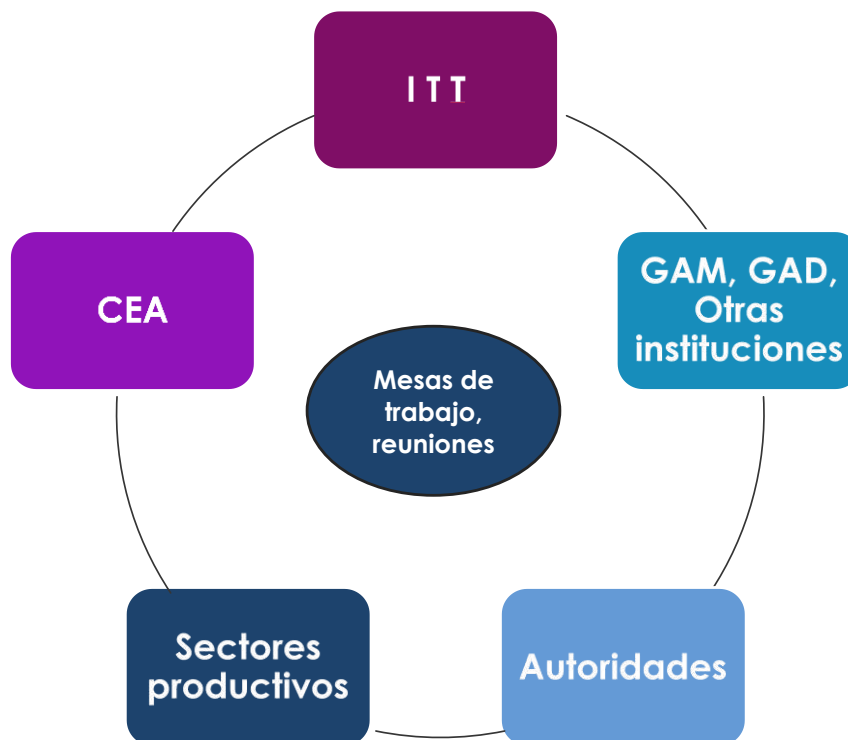
Todos los centros e institutos realizaron gestiones que les permiten tener convenios escritos o acuerdos verbales para desarrollar actividades coordinadas con instituciones gubernamentales de nivel local y departamental, especialmente con las direcciones departamentales de educación, gobiernos municipales y departamentales, con propósitos y acciones específicas orientadas a la mejora de la calidad. Asimismo, fortalece su posición ante los GAM y GAD para negociar recursos de contraparte y exigir el cumplimiento de sus competencias en infraestructura y equipamiento. Esta situación requiere de las direcciones de las instituciones educativas, funciones y roles de articulación con el entorno de manera permanente, como parte cotidiana de la gestión educativa con incidencia en una cultura institucional.

Gran parte de los convenios con los gobiernos municipales y departamentales establecen contrapartes con el compromiso de atender demandas en el área de infraestructura y/o equipamiento, el Ministerio de Educación con ítems del TGN y el proyecto se compromete con adecuaciones de infraestructura, equipamiento y capacitación de directivos, docentes y estudiantes. Los convenios pueden trascender las obligaciones tradicionales y acordar co-ejecutar programas específicos de beneficio mutuo, tal el caso del GAM Tarija y los CEA e ITT participantes del proyecto FTP en ese municipio (Ver Anexo 11).

Esta situación legítima y posibilita a los CEA e ITT como un actor del desarrollo en su entorno geográfico, económico y social, al lado de los actores económicos y sociales tradicionales, lo que

repercute en la presencia y visibilidad institucional. Por otra parte, la conexión es también en el sentido educativo, al tener un sistema de educación virtual, que les permite desarrollar clases virtuales, ante cualquier contingencia que impida la presencialidad.

**Ilustración 6.** Centros e institutos de formación abiertos y conectados



Los mecanismos de vinculación entre diferentes actores son las mesas de trabajo, también conocidas como mesas multiactorales, reuniones y visitas, que finalmente desembocan en convenios que afianzan las relaciones interinstitucionales.

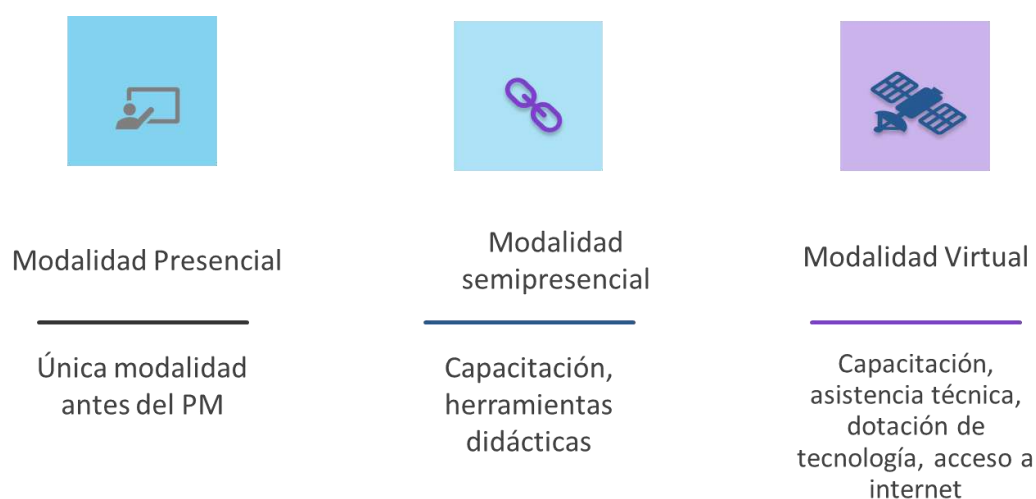
### 3.2.2. Centros e institutos de formación con distintas modalidades de atención

**En el área de gestión institucional,** docentes y directivos coinciden en señalar que el apoyo a los centros e institutos de formación durante las cuarentenas por el COVID-19, para ingresar en el universo de la educación virtual, es una buena práctica. Aunque las medidas sanitarias y de educación virtual fueron muy parecidas en todo el mundo, se considera que no todos los CEA e ITT del país tienen lo que recibieron en el marco del PM: plataformas, software educativo especializado, simuladores, conectividad, capacitación y asistencia técnica, oportunos, que les permite aun en tiempos de presencialidad, alternar la práctica directa con equipos, con el uso de software educativo, especialmente simuladores. Fue un salto asistido hacia la educación virtual, con impacto directo en la calidad del aprendizaje y factor imprescindible para la permanencia de estudiantes en tiempos de crisis.

*“El apoyo más oportuno fue el 2020, cuando de manera inmediata a la crisis sanitaria se tomaron medidas para dar continuidad a las clases, se evitó una gran deserción, los estudiantes tuvieron apoyo para comprar megas, se pudo seguir bajo la modalidad virtual”*  
Juan Pablo Querejazu, director ejecutivo de INFOCAL Tarija.

El PM, con apariencia directiva, se caracteriza por su flexibilidad, tal particularidad permitió que se tomaran medidas adecuadas y oportunas en el plano educativo y en el sanitario. El Plan de Mejora incorporó una línea de trabajo específica para la adaptación de los centros e institutos al nuevo escenario en 2 campos: a) la bioseguridad, brindando información, realizando adaptaciones en los espacios físicos y dotando de elementos de cuidado y prevención y b) medios para incorporar la modalidad de educación virtual, mediante la capacitación de directivos, administrativos y docentes en la concepción, métodos y uso de recursos digitales, facilitando la conectividad y el acceso a herramientas propias de la virtualidad. De esta manera se pudo asegurar la continuidad de las clases y amenguar el abandono de estudiantes, a quienes también se apoyó con el acceso al internet. El uso de medios virtuales en línea y de manera asincrónica, ha quedado instalado como complemento de la formación presencial y de potencial uso en situaciones de contingencia.

**Ilustración 7.** Centros e institutos de formación con tres modalidades de atención



La acelerada transición a la modalidad de educación virtual, con docentes y directivos con muy poca experiencia en las nuevas tecnologías, supuso una diversidad de cursos de capacitación y asistencia técnica dirigidas al personal directivo, administrativo y docentes para acompañar la gestión, organización, planificación y desarrollo de los procesos formativos.

*“Fuimos capacitados en el manejo de herramientas digitales, uso de plataformas, elaboración de materiales digitales. Se intentó llevar la parte práctica, otras veces con videos, o llevar material y que puedan realizarlos en sus casas, así mismo se priorizó un día para realizar prácticas, son herramientas que se pueden seguir usando hasta hoy”* Silvia Alarcón Gonzales, directora administrativa del Instituto Tecnológico Superior Pailón / José Luis San Juan

En la época de la emergencia sanitaria por el COVID -19, los contenidos, métodos y recursos didácticos fueron apropiados a la modalidad de educación virtual, con toda la complejidad que conlleva, especialmente para los procesos de desarrollo curricular práctico. Se puede afirmar que institutos y centros de educación alternativa tienen las capacidades básicas para desarrollar procesos de educación bajo la modalidad virtual con el uso de plataformas educativas y a distancia, de carácter semipresencial. Esta es una innovación mayor, aunque originada por una contingencia de salud.

### 3.2.3. Diversificación de fuentes de actualización curricular

*En el área técnico pedagógico*, la actualización curricular es excepcional en el nivel del diseño del currículo base, que es común para todos los centros e institutos, como un criterio de la educación única, que da sentido a la unidad del país en la formación y permite la transitabilidad y el reconocimiento de estudios en diferentes lugares con una misma malla curricular. Los espacios de adecuación están en el nivel de currículos regionalizados y en los CEA, también en los denominados “módulos emergentes”.

En la formación técnica y tecnológica, los requerimientos de actualización están marcados por la rauda evolución tecnológica y las demandas del mundo del trabajo, dinamizados también por los cambios tecnológicos. De esta manera, los Planes de Mejora prevén la actualización curricular en los contenidos y la metodología del desarrollo curricular, en su doble sentido de pertinencia con las demandas del mundo del trabajo como con las necesidades de los estudiantes, en los márgenes propuestos en los diseños curriculares base y regionalizados, como un elemento de pertinencia, fundamental para conectar los perfiles de salida con las reales demandas de los sectores productivos y del mercado de bienes y servicios.

La principal buena práctica es precisamente la actualización curricular de las carreras y especialidades técnicas acudiendo a diferentes mecanismos y fuentes de retroalimentación desde el mundo laboral, la actualización tecnológica y la formación continua de los docentes en sus propias especialidades y en temas transversales.

*“Aún se espera para un nuevo currículo, sin embargo, se ha analizado contenidos de las materias con otros institutos. Para eso también se ha invitado a empresas que han tenido dificultades con los estudiantes al realizar sus prácticas laborales (Hotel Cochabamba, Chef sin fronteras), antes no se contaba con la participación del contexto productivo y sus demandas que influyan en lo curricular. Se hizo la actualización a partir de las necesidades de las empresas, a partir de las dificultades que pasan los estudiantes al hacer su práctica laboral. Todo esto no se hacía antes del proyecto y se puede mantener por medio de convenios.”*  
Patricia Bohórquez, jefe de carrera de gastronomía del Instituto María Cristina de Cochabamba.

Desde el mundo del trabajo, una de las fuentes son los reportes de las prácticas laborales realizadas por las empresas y los realizados por los docentes en el seguimiento del proceso a la mencionada práctica. Estas prácticas están vigentes para los institutos y son obligatorias, puesto que son parte del currículo establecido. Los instrumentos de reporte varían según las carreras y las empresas, pero de igual forma brindan información, básicamente sobre las fortalezas y debilidades del practicante, lo que da pie indagar sobre la suficiencia y pertinencia de lo enseñado en las aulas y talleres.

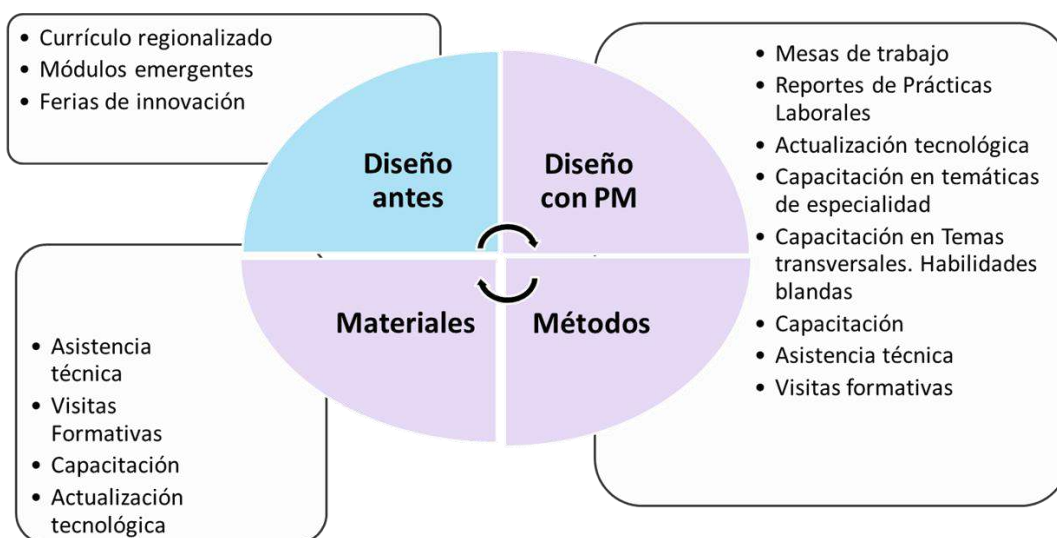
Otra fuente de actualización, específica y original planteada por los PM, son las mesas de trabajo o mesas multiactorales, en las que las empresas aportan, desde diferentes niveles y cargos, con las demandas del mundo del trabajo, que pueden precisar los contenidos, las tecnologías utilizadas, las destrezas y conocimientos requeridos y otros detalles que son de manera explícita y directa incorporados en los diseños curriculares, especialmente en lo referente a la práctica.

El nuevo equipamiento dotado, también es fuente directa de innovación curricular, puesto que las nuevas máquinas, equipos y herramientas demandan un aprendizaje específico de carácter teórico y práctico.

Los procesos de capacitación previstos en los PM, en torno a temas transversales, principalmente la incorporación de temáticas conducentes al desarrollo de habilidades blandas para la empleabilidad y de equidad de género, a través de los Círculos de Innovación Curricular CIC. O elementos curriculares que permiten profundizar la formación para el emprendimiento productivo, que afectan positivamente no solamente en los contenidos, sino en los aspectos didácticos, incorporando metodologías y materiales lúdicos, que facilitan el aprendizaje de los estudiantes. Estos cursos fueron realizados con personal especializado y la participación del BDP y otras entidades financieras, para ver temas de financiamiento a emprendimientos y la elaboración de planes de negocio.

La capacitación docente en temas de cada especialidad, también es otra fuente de actualización curricular, esta vez incidiendo en los contenidos de cada materia (Ver un ejemplo en el Anexo 12). Algunos institutos han incursionado en las normas de calidad ISO, y en Bolivia normas IBNORCA, tal el caso de los INFOCAL o el Berto Nicoli de Cochabamba, normas que se aplican en los procesos de aprendizaje práctico.

**Ilustración 8.** Diversificación de fuentes de actualización curricular



Los cursos de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) para docentes, permitieron la actualización de la materia de seguridad industrial y se ha incorporado a los contenidos y sobre todo se aplicó en los propios talleres y espacios de práctica de las diferentes carreras, utilizando indumentaria apropiada, señalética y otros elementos de seguridad, mostrando en los hechos, los requerimientos de SSO en el mundo del trabajo.

### 3.2.4. Capacitación como respuesta a demandas inmediatas

**En el área técnico pedagógico**, una práctica reiteradamente reconocida como exitosa, es la realización de “cursos cortos” o “cursos de capacitación” de respuesta a necesidades de aprendizaje en temáticas concretas de productores y trabajadores de dentro y fuera de los CEA

e ITT, estos cursos están orientados a satisfacer el conocimiento y el desarrollo de habilidades específicas, que no requieren de requisitos previos y formales de certificación. Se presenta ejemplos en los anexos 13 y 14.

Estos cursos, a menudo, también actualizan a los docentes, especialmente a facilitadores de los CEA; requiere de un experto con el que generalmente no cuentan en las instituciones educativas, por lo que son contratados y pagados con los recursos que se recaudan de las personas inscritas. Es una buena práctica de satisfacción de necesidades puntuales y reales de una cantidad grande de personas, las réplicas que se pueden realizar, la incorporación de temas nuevos, actualizaciones o con nuevo abordaje y tecnología en los currículos, y la visibilización del CEA o ITT, como una institución de apoyo a los productores del entorno, a estudiantes y emprendedores inscritos en el centro o instituto.

*“Los cursos cortos nos permiten dar respuestas oportunas a los productores de la zona, por eso valoran la institución, damos cursos a los lecheros, para transformar su producto en yogurt con colágeno, o introducimos nuevos productos para aprovechar la materia prima de la zona, como la fabricación de sombreros de fieltro.”* Rubén Condori Quispe, facilitador de CEA CAEM – Jesús de Machaca

### **3.2.5. Nuevos medios en el desarrollo de la transversal de género**

**En el área técnico pedagógico**, la incorporación de medidas de afirmación positiva para favorecer la inscripción, la permanencia y la culminación de estudios de mujeres, especialmente en carreras típicamente masculinas, pasó por rebajas del costo de matrícula en los ITT para carreras industriales, la creación de centros de cuidado infantil dentro de los propios centros e institutos de formación o la atención con el mismo servicio por instituciones externas bajo convenio, la capacitación de docentes y estudiantes en esta temática, sin duda es una buena práctica que alienta la continuidad de estudios de mujeres. Sin embargo, una práctica sui géneris que difunde la temática de género por radio en lengua aimara, con una amplia audiencia en territorios rurales, es la experiencia que desarrolla el CEA San Gabriel de El Alto – La Paz, planteando temas de participación de la mujer, temas de violencia y otros desde una perspectiva intercultural. El detalle se puede ver en el Anexo 15.

### **3.2.6. Equipamiento, capacitación docente y calidad educativa**

La identificación de carencias muy sentidas -principalmente por docentes y directivos- en las condiciones materiales básicas para el aprendizaje técnico tecnológico, conllevó a realizar inversiones en la adecuación de espacios físicos y la dotación de máquinas, equipos y herramientas para talleres, laboratorios y otros espacios de aprendizaje práctico.

La buena práctica hace referencia a cómo los espacios adecuados y especialmente la actualización tecnológica vinculada a la capacitación docente, impacta en la calidad educativa. La actualización tecnológica estuvo orientada a la renovación, nueva incorporación y complementación de equipos, conforme los requerimientos del mundo del trabajo, lo que permite ganar en pertinencia de los procesos formativos, tanto en los nuevos aprendizajes teóricos que requiere la nueva tecnología como en los prácticos, que en consecuencia mejoran el desarrollo de competencias específicas de los estudiantes.

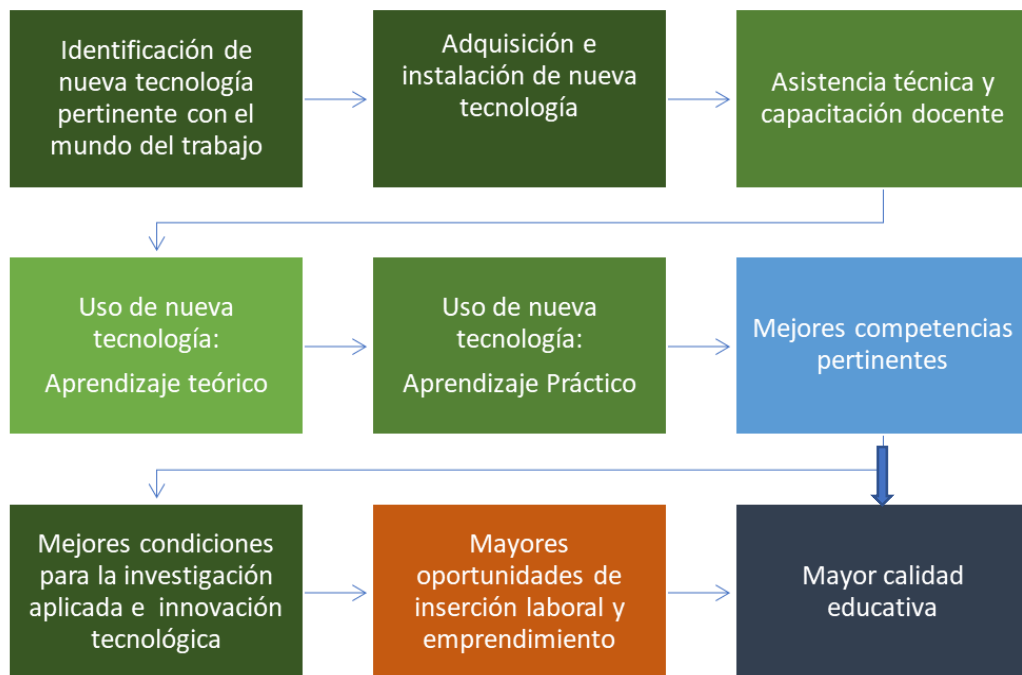
*“Tenemos mucho equipamiento que nos ha favorecido para mejorar la calidad educativa”.*  
Teresa Gismondi, directora académica INFOCAL Santa Cruz.

La nueva tecnología adquirida demanda, a menudo, capacitación y nuevos aprendizajes muy específicos de los docentes, tanto en sus aspectos conceptuales y prácticos para su uso y mantenimiento, proceso que se realizaron con especialistas.

Asimismo, el equipamiento facilita el cumplimiento de horas prácticas (70%) de los planes de estudio de manera adecuada en el mismo CEA o ITT. También favorece la realización de investigación aplicada y la generación de innovaciones, todos estos criterios están vinculados de manera afirmativa a la calidad de los procesos formativos.

*“Los nuevos equipos permiten demostrar técnicas de manejo para que luego los estudiantes puedan aprender haciendo, lo que ayuda a la inserción laboral. Con nuestros equipos ahora podemos acceder a realizar análisis e investigación en las áreas de viticultura y enología”*  
Aviterman Velásquez, docente área enológica, instituto Tecnológico Uriondo, Tarija.

**Ilustración 9.** Incidencia del equipamiento en la calidad educativa



Por estas relaciones del equipamiento, acompañados de procesos de capacitación para su uso, con la tecnología vigente en el mundo del trabajo, que favorece la pertinencia y la calidad de la formación, y por tanto amplía las oportunidades de inserción laboral y de emprendimiento, es necesario establecer las condiciones para una asignación regular de recursos desde los GAM y GAD, para este ítem.



### 3.2.7. Servicios de apoyo a la práctica e inserción laboral y el emprendimiento

**El área de vinculación laboral** en su conjunto es novedosa en la formación técnica y tecnológica en Bolivia, porque el PM introduce mecanismos para la facilitar y administrar a) procesos educativos que se desarrollan fuera de la institución educativa, pero que dependen de los IIT y de los CEA, como son las prácticas laborales o practicas comunitarias; b) proceso posteriores a la formación, ligados a la incorporación de egresados en el mundo del trabajo; c) Formación y creación de condiciones para el inicio de un emprendimiento productivo; d) elaboración de proyectos ocupacionales.

Es una buena práctica justamente por que establece relaciones con empresas que puedan facilitar las prácticas laborales en planta, la inserción laboral o instituciones que pueden favorecer el inicio de emprendimientos productivos de los estudiantes/egresados, con el consiguiente compromiso de seguimiento. Encara la necesidad de verificar los resultados finales de los procesos formativos, mediante la incorporación de los egresados en el mundo del trabajo.

Para estos procesos innovadores se generaron instrumentos informatizados que permiten registros de inicio y seguimiento mediante los Servicios de Intermediación Laboral y Emprendimiento (SILE) implementado por CEMSE – CEE; el Sistema de Seguimiento a la Practica e Inserción Laboral (SSPIL) desarrollado por FAUTAPO, e INFOCAL LABORAL que funciona como una bolsa de trabajo.

Por otro lado, la vinculación con instituciones de servicios financieros y no financieros, la incorporación de temáticas orientadas a robustecer la formación para el inicio y desarrollo de emprendimientos productivos, el desarrollo de habilidades blandas para el desempeño laboral, son aportes novedosos e importantes para mejorar la pertinencia y la calidad de los servicios de CEA e ITT, que por el momento son parte exclusiva de las instituciones educativas apoyadas por el proyecto FTP.

**Ilustración 10.** Servicios de apoyo a la práctica en planta, la inserción laboral y el emprendimiento



Los procedimientos se concentran en las tareas de contacto con empresas, bolsas de trabajo, entidades de pre - incubación o incubación de empresas, con entidades de servicios financieros y no financieros, que brinden capital semilla o créditos de fomento a la producción y asistencia técnica para emprender. Estos diálogos culminan cuando se logran convenios o acuerdos para prestación de servicios. Posteriormente se exige un seguimiento al desarrollo de los acuerdos,

para lo cual las instituciones co-ejecutoras del proyecto FTP, han establecido sistemas informáticos en los que se registra la inserción laboral y la práctica laboral, que funcionan como Oficina de Intermediación Laboral (OIL) o Sistema de Intermediación Laboral y Emprendimiento (SILE) y tienen el propósito de orientar a los estudiantes o participantes para la práctica profesional o el empleo a través de la relación con empresas y sectores productivos y, el acompañamiento a las iniciativas de emprendimiento. Anteriormente el estudiante no tenía este apoyo.

Cuando se trata de prácticas laborales, después de que el estudiante concluye su práctica, la empresa entrega al estudiante un certificado que acredita el número de horas necesarias (420 horas), que se verifica en el proceso a través de fichas de valoración de desempeño, tanto del docente y de la empresa. La retroalimentación de las empresas a la formación de los estudiantes y cuando observa y sugiere adecuaciones en los procesos formativos, se convierte en una nueva fuente de actualización curricular para la especialidad correspondiente.

*“Es posible incorporar la orientación ocupacional en la materia de emprendimientos productivos II, para lo cual ya realizaron capacitaciones. Las prácticas laborales se realizan sobre todo en la alcaldía, con las empresas no se ha logrado firmar convenio, pero los acuerdos verbales están funcionando, las prácticas laborales están garantizadas para nuestros estudiantes.*

*Nuestros estudiantes están muy motivados para emprender, en Química Industrial tenemos 2 estudiantes egresados con emprendimientos uno con jabón natural y otro con detergente lavavajilla. La capacitación en emprendimiento ha ayudado en su planificación financiera. En la carrera se han desarrollado muchos productos los mismos que impulsan para ser emprendedores. En Electricidad se tiene un grupo de emprendedores que trabajan con tableros iluminados como letreros, así como una tarjeta luminaria. En Mecánica automotriz: dentro la carrera se construyó un auto buggy desde cero, todas estas actividades apoyan a una iniciativa económica y sostener sus hogares.” Orlando Aparicio Cossío rector, Instituto Tecnológico Superior José Luis San Juan, Pailón*

Los entrevistados de ITT, coinciden en mencionar que las prácticas laborales y la inserción laboral como se plantea desde los PM, aún es nuevo para las empresas y otras instituciones. Algunas dificultades típicas son:

- El horario de práctica laboral y los estudios en el instituto.
- El seguro contra accidentes
- El aseguramiento de que el practicante no realizará tareas ajenas a su práctica.
- La exigencia de un bono de transporte y/o de alimentación para los practicantes.
- Muchas empresas desconocen en qué consisten las pasantías y con frecuencia los ocupan en tareas poco pertinentes con el propósito de la práctica.
- Es necesario que el ministerio de trabajo defina y reglamente sobre las prácticas laborales profesionales, en cuanto al desempeño laboral.
- Algunos institutos están elaborando reglamentos internos para mejorar estos procesos de práctica.

La vinculación laboral es un trabajo fundamental de gestión educativa, puesto que depende de los convenios y acuerdos que se tengan con empresas y otras instituciones de servicios financieros y no financieros. Por el momento, más que los resultados -que ya son relevantes- importan los procedimientos y los desafíos que plantea este trabajo, nuevo como experiencia en el país, con grandes potencialidades para facilitar las prácticas laborales en situaciones reales

de trabajo, el empleo, el emprendimiento, la orientación ocupacional, la actualización curricular y el fortalecimiento de redes entre entidades educativas y productivas.

#### **4. Lecciones aprendidas**

##### **4.1. Liderazgo de CEA e ITT en el diálogo multiactoral**

En el proceso de elaboración del diagnóstico participativo, el diálogo con actores estatales o privados, está convocado desde las instancias formativas, para tratar temas tales como las vocaciones y potencialidades productivas del entorno económico. Cuando se trata de generar nuevas especialidades formativas que implica valor agregado a la producción tradicional o adecuar el currículo de una carrera existente por demandas del contexto, el CEA o ITT lideriza la dinámica organizativa y a menudo la deliberación con actores económicos, sobre la producción de nuevos bienes o servicios. La iniciativa del diálogo y el uso de sus resultados son capitalizados por las entidades educativas.

La identificación de potencialidades productivas genera la necesidad realizar innovaciones en la oferta formativa y en consonancia estimular nuevas iniciativas productivas. El liderazgo de los centros o institutos de formación está en la capacidad de aportar con conocimiento desde su cuerpo directivo y los propios docentes, de tal manera de poder brindar asistencia técnica a otros actores. Un ejemplo puede verse en el anexo 10.

##### **4.2. La percepción de mayor calidad educativa mejora la cobertura**

La estrategia de fortalecimiento de centros plantea el desafío de lograr simultáneamente mayor cobertura y una formación de calidad. En opinión general de los grupos focales y entrevistados, consideran que la mejora de los aspectos visibles de la formación: infraestructura, equipos, máquinas y herramientas suficientes y actualizadas, que permitan el aprendizaje práctico, junto a los mecanismos que facilitan la práctica laboral en empresas, ha tenido la consecuencia de incrementar la población de inscritos hasta llegar a colmar el 100% de la capacidad instalada de la mayoría de los CEA e ITT, dejando por fuera a muchos postulantes. La demanda superó a la oferta en cuanto se refiere a la cantidad de estudiantes que un CEA o ITT puede albergar. Las convocatorias a inscripciones y la publicidad en general, tienen apoyo en las imágenes de la tecnología actualizada de las diferentes carreras, lo que, según los entrevistados, ayuda a la convocatoria de mayor número de postulantes.

El aprendizaje, sujeto a mayor indagación, es que cuando se mejoran las condiciones de práctica con tecnología pertinente al mundo del trabajo hay mayor demanda de matrícula. Así es como el postulante o su entorno familiar percibe las ventajas para optar por uno u otro CEA o ITT. La calidad de la infraestructura y el equipamiento son la cara visible de CEA e ITT, aspectos que suben el prestigio y la imagen institucional en el entorno de la población demandante de formación.

Ya en el proceso formativo, se pueden observar otros elementos de la calidad, que favorecen la permanencia en los estudios: la seguridad de un aprendizaje pertinente basado en la práctica en el centro educativo, mejora las oportunidades para realizar exitosamente la práctica laboral en empresas o instituciones. Otros elementos visibles, también mencionados son que la entidad educativa tiene establecido un sistema de educación virtual -que implica nueva tecnología- y un ambiente seguro respecto de emergencias y contingencias sanitarias y sociales.

Hay otros supuestos, valorados por los entrevistados, tales como la ventaja de tener planes de estudio actualizados y docentes en formación continua o la formación integral para el emprendimiento productivo, el tener espacios propios, convenios con centros de cuidado infantil, formación integral (transversales y habilidades blandas) y mecanismos de prevención de la violencia.

**Ilustración 11.** A mayor percepción de calidad mayor cobertura



Sin duda, para la consecución de recursos de los GAM y GAD, así como de otras fuentes de financiamiento dirigidos a equipamiento e infraestructura, es condición sine qua non la capacidad de gestión de los directivos y la cohesión interna de los equipos de trabajo, esta condición resulta en una mayor capacidad de negociación que tienen los CEA e ITT con los GAM y GAD, respectivamente, al presentar contrapartes que aceleran y viabilizan sus requerimientos de equipamiento o mejoras en la infraestructura (Anexo 16).

#### **4.3. Flexibilidad de los currículos**

Una lección aprendida hace referencia a la calidad de un currículo flexible o rígido en la formación técnica y tecnológica. Aunque se mantienen espacios curriculares de construcción local y regional como medidas de flexibilidad curricular, las dinámicas del mundo del trabajo requieren mayor agilidad en las actualizaciones y revisiones más frecuentes de los planes de estudio de los currículos base, especialmente en las especialidades en las que la tecnología tiene mayor velocidad de innovación.

El MESCP prevé la participación de los sectores productivos en temas de pertinencia y participación social en la actualización curricular, que en la práctica se realiza a nivel operativo, por CEA e ITT; para una mayor precisión y efectividad de las actualizaciones, es necesario definir oficialmente los mecanismos del flujo de las innovaciones curriculares necesarias del nivel operativo hacia el diseño curricular base, de tal manera que el currículo nacional refleje la pertinencia con el mundo del trabajo, producto de las interacciones con el mundo del trabajo.

#### **4.4. El aprendizaje vivencial motiva transformaciones inmediatas**

Las “Visitas Formativas” a empresas y otros centros o institutos de formación, generan aprendizajes puntuales, nuevos e innovadores en corto tiempo y provocan un alto nivel de motivación para realizar réplicas o establecer iniciativas de innovación. Esta modalidad de formación continua fue realizada con frecuencia en instituciones de departamentos distintos a los del origen del CEA e ITT, o inclusive en otro país (Jujuy, Argentina), tal el caso del IT Uriondo

de Tarija o el del CEA 4 de septiembre de Pando que realizó capacitación en el país vecino del Perú. Existen una infinidad de estos aprendizajes vivenciales que desembocaron en prácticas renovadoras, con incidencia en actualizaciones curriculares, un ejemplo se puede ver en el Anexo 17.

#### **4.5. Recursos insuficientes y ausencia de políticas para la actualización tecnológica**

Aún no se ha encontrado la manera de dotar y actualizar con equilibrio y recursos necesarios de tecnología dura: máquinas, equipos y herramientas a centros e institutos de formación técnica profesional, en un contexto de transición acelerada de las tecnologías mecánicas a las digitales en todos los campos de la actividad humana. De hecho, no existen registros de tecnologías utilizadas en el mundo del trabajo, su grado de obsolescencia ni proyecciones priorizadas por sector productivo, que orienten las compras para equipar los talleres de CEA e ITT. La dotación de equipos tiene muchas restricciones en los presupuestos de los GAD y GAM y son adquiridos con retraso y cuando se puede, sin ningún plan de abastecimiento a mediano y largo plazo. Esta situación continuará si no se plantean medidas de políticas de dotación de tecnología para los procesos formativos y presupuestos correspondientes, en consonancia con el desarrollo tecnológico de las empresas e instituciones del mundo laboral en el país.

#### **4.6. Organización de las prácticas laborales e intermediación laboral limitada**

Los procesos de prácticas laborales en planta, de inserción laboral y de generación de emprendimientos desde las instancias formativas, tienen corto desarrollo en el tiempo, es un ámbito que requiere de mayor experiencia y reflexión para su consolidación. El PM es un medio para organizar la relación entre oferta y demanda de formación, junto con los mecanismos de registro y seguimiento tales como el SSPIL y el SILE y las aplicaciones digitales de vinculación laboral, en un contexto de escaso desarrollo industrial y de estructura del empleo que cubre mayoritariamente el sector informal.

Los CEA albergan a población que está más cerca de emprendimiento informal y al de los ITT más cerca del empleo asalariado, especialmente en las carreras industriales. Verificando esta pauta, se puede dar énfasis en la formación para el emprendimiento o la inserción laboral asalariada, según sean CEA o ITT.

El aprendizaje esta en la posibilidad cierta que los CEA e ITT puedan administrar estas relaciones intersectoriales en solitario, desde su particular motivación de promover pertinencia y calidad, el liderazgo de sus autoridades, la voluntad del cuerpo docente y el apoyo de instrumentos de seguimiento e inserción laboral, pero se percibe a simple vista la necesidad de apoyo institucional mas cercano y apropiado desde las instancias estatales locales, regionales y nacionales del Ministerio de Trabajo y de los sectores productivos. Cabe, inclusive, formularse como interrogante el rol de las instancias educativas en la inserción laboral y el desarrollo de emprendimientos.

Pasa por un antiguo reclamo de formulación de políticas integrales de empleo vinculadas a las políticas de formación de recursos humanos y los consiguientes instrumentos de política y medios operativos para la intermediación laboral y apoyo a los emprendimientos productivos, con roles definidos para el sector educación, el sector trabajo y empresas. Tampoco, aún no existen respuestas o análisis de los roles de la empresa para las prácticas laborales, ni medidas

para el fomento al desarrollo de emprendimientos promovidos desde las instancias formativas articuladas a instancias de financiamiento e incubación, en el que los roles de los diferentes actores estén definidos.

Otra lección aprendida importante es que los convenios con gremios empresariales, facilitan el acceso a un gran número de empresas para realizar prácticas laborales, de una sola vez, tal el caso del convenio del proyecto FTP con la Federación de Empresarios Privados de Tarija y la participación de la Dirección Departamental de Educación (Ver anexo 18)

## **5. Evaluación de Planes de Mejora**

Los PM son evaluados semestralmente y a finales de gestión en los espacios de evaluación que institucionalmente tienen CEA e ITT. El seguimiento y evaluación se realiza mediante un instrumento que muestra los avances en porcentaje, por línea de trabajo y acciones, medio por el cual se verifica el desarrollo de los PM, con acompañamiento de los técnicos regionales. El PM sigue los estándares de seguimiento y evaluación, el aporte destacable está en el instrumento desarrollado para verificar los avances. No se hizo mayores menciones significativas en el trabajo de campo del proceso de sistematización.

## **6. Recomendaciones para la sostenibilidad de los Planes de Mejora**

### **6.1. Dimensión Institucional**

La sostenibilidad de las acciones del Plan de Mejora, depende de las personas que hacen a una institución educativa, fundamentalmente de la comprensión y el compromiso para mejorar la calidad educativa, lo que permite a los actores directos de los CEA o ITT, definir acciones de mejora permanentes, como parte del bagaje personal e institucional, sobre cuya base se buscan los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.

Se conoce que los cambios organizacionales e innovaciones dependen del liderazgo y la dedicación de los directivos para lograr cambios, éste es un segmento al que hay que potenciar con el desarrollo de capacidades de liderazgo e innovación. Actualmente se reconoce el trabajo de muchos líderes y equipos de trabajo de CEA e ITT que son considerados imprescindibles en las instituciones educativas que apoya el proyecto, considerado, además, como el factor más relevante para el éxito en la implementación de las mejoras -junto con la estrategia de participación. Es recomendable trabajar sobre el desarrollo de estas características en el conjunto del personal directivo de los centros e institutos de formación y otros que no participaron del proyecto FTP, como parte de la estrategia de salida del proyecto.

Desde la perspectiva de las autoridades del Ministerio de Educación, en el nivel operativo, las Direcciones Departamentales de Educación, a través de las subdirecciones de Educación Superior de Formación Profesional y Educación Alternativa y Especial, tuvieron un rol de soporte fundamental para el éxito de la aplicación de los Planes de Mejora, es imprescindible que la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los PM, sean parte de la planificación oficial de estas instancias, de tal manera de dar continuidad a la dinámica de coordinación ya establecida en pos de mejor calidad en los centros e institutos apoyados por el proyecto FTP, y ampliar el mismo trabajo a otros.

Es importante agendar, como parte de la estrategia de salida del proyecto, el tema de la calidad de la educación técnica y tecnológica desde una perspectiva integral, considerando el desarrollo

de los PM y avanzando en la reflexión hacia dimensiones conceptuales, metodológicas e instrumentales, de un futuro sistema de mejoramiento y evaluación de la calidad, instalando la temática como parte de la cultura institucional de los CEA e ITT, las entidades estatales correspondientes y otros actores relevantes. Puede ayudar al inicio del análisis sobre esta temática, con la profundización del enfoque de Mejora Continua, el conocimiento de cómo se mejora la calidad en otros países o conociendo diferentes enfoques y métodos de mejora de la calidad, por ejemplo, la filosofía o método japonés kaizen: conocido como SIKAEED (Sistema Kaizen Educativo), sistema de mejora continua en el que las pequeñas, pero constantes mejoras, acumulan grandes cambios y beneficios a largo plazo, o analizar el sistema de normas ISO en educación.

## **6.2. Dimensión Financiera**

El cambio en el modelo de financiamiento de la formación técnica profesional, que incluye el sostén financiero de los PM, implica la diversificación de las fuentes de financiamiento. Las fuentes tradicionales de recursos son el Ministerio de Educación, los GAD y los GAM, según sus competencias, a los cuales se añaden los recursos propios generados por los centros e institutos de formación. Otras fuentes eventuales y puntuales de financiamiento del sector público pueden ser fondos de proyectos vinculados a las actividades de las entidades de educación técnica tecnológica (p. e. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Ministerio de Aguas y Medio Ambiente, de Minería..., proyectos de apoyo a sectores productivos de los GAD y GAM, etc.) Luego está el sector privado (Empresas, gremios empresariales, fundaciones, ONG, Iglesia, etc.) y la cooperación internacional. Algunos CEA e ITT ya acceden a varias de estas fuentes de financiamiento no tradicional.

Las autoridades del sector educación y de los gobiernos departamentales y municipales, están llamadas a afirmar positivamente las iniciativas conducentes a la canalización de recursos de diferentes fuentes, con una normativa e instrumentos pertinentes, de tal manera de institucionalizar las funciones correspondientes a la búsqueda, concreción, administración y evaluación del uso de estos recursos financieros. Con este propósito, el proyecto puede contribuir con la instalación del análisis y construcción de propuestas concretas sobre esta temática.

## **6.3. Dimensión Social**

También se puede considerar la sostenibilidad social que consiste en la acumulación del capital social de los CEA e ITT en un determinado territorio, con capacidad de apoyar o apalancar recursos financieros, especialmente en áreas rurales donde la institución educativa es considerada un patrimonio de la comunidad y recibe todo el apoyo para la manutención del establecimiento educativo, desde contribuciones en especie o donación de predios para ampliación de infraestructura, o abogacía para conseguir recursos de fuentes tradicionales públicas o privadas.

Los ITT y CEA bien consolidados en cada región tienen mayores probabilidades de conseguir recursos de diferentes fuentes de financiamiento, con apoyo de la red construida a partir las acciones de Vinculación Laboral y del establecimiento de mecanismos para lograr la pertinencia curricular, estas prácticas de búsqueda de recursos en fuentes no tradicionales, es parte de la cultura institucional de los CEA como el Corea, Emborozú o institutos como el IAI, Berto Nicoli, Uriondo, Bolivia Mar, ITS Santa Cruz, los institutos de INFOCAL, etc. Lo que demuestra la viabilidad de acceder a recursos de diferentes fuentes, con apoyo de la red social del entorno social y productivo.

De manera general, la estrategia de salida del proyecto puede contribuir al desarrollo de capacidades para la identificación y búsqueda de fuentes no tradicionales de financiamiento, para la negociación y el análisis de estrategias de generación de recursos propios y el posicionamiento institucional en el entorno social y económico, considerando al personal directivo y técnico de las subdirecciones departamentales de educación correspondientes, de los GAM y los GAD, directivos de (Rectores, directores, jefes de carrera) y de manera voluntaria también a docentes, de los CEA e ITT apoyados y de otros centros e institutos del entorno inmediato, como parte de un proceso de consolidación de redes de apoyo y escalabilidad.

#### **6.4. Recomendaciones a los Planes de Sostenibilidad**

La sostenibilidad de las acciones del PM, están previstas en el Plan de Sostenibilidad de los CEAs e ITT apoyados por el proyecto, en los que se plantean pautas generales para dar continuidad a las acciones del PM. La recomendación sería dar un segundo paso apoyado por el proyecto para precisar y cuantificar las actividades definidas, probablemente por carreras, indicando fechas de evaluación del avance de cada actividad, que contenga presupuestos aproximados en las que se requiere financiamiento, esto ayudará a calcular cuánto se requiere en la gestión, lo que planteará también la necesidad de identificar las opciones de fuentes de financiamiento con nombre y apellido. En la misma línea, se puede identificar actividades que dependen de los actores internos de CEA o ITT (directivos, docentes, estudiantes), sin requerimiento de un presupuesto. Es conveniente poner en consideración y buscar el aval de esta planificación con la instancia de educación correspondiente.

Algunos ejemplos de precisión de las actividades: Gestión educativa: según el cargo (p. e. la rectora o el secretario) programa y se compromete a realizar un curso virtual (Hay gratuitos en la red) o presencial, en referencia al desempeño de sus funciones. La directora administrativa se compromete a realizar un taller o actividad grupal para el mejoramiento del clima institucional o el trabajo en equipo, cuya culminación implique un plan de acciones de mejora de la calidad de la gestión institucional. En el área técnico pedagógico: programar un evento de actualización curricular por carrera, considerando las fuentes de innovación: tecnología, reportes de empresas, bibliografía y otras; cada docente se compromete a realizar un curso pertinente a su crecimiento profesional o personal (hay gratuitos en la red), establecer una visita formativa con sus estudiantes a una industria ya definida u otra institución pertinente, etc. Infraestructura y equipamiento: El plan de mantenimiento por taller debiera indicar los protocolos de mantenimiento por equipo como parte de la administración de talleres y laboratorios, o protocolos de mantenimiento de la infraestructura, especialmente servicios sanitarios.

### **7. Escalabilidad de buenas prácticas**

#### **7.1. Programa de formación para la Mejora Continua**

De manera inmediata, se sugiere desarrollar un programa de formación para mejorar la calidad de la educación técnica y tecnológica, desde la práctica, dirigida a directivos y docentes de nuevos CEA e ITT, para lograr un efecto de demostración, que permita, a los nuevos participantes, elaborar Planes de Mejora e implementaciones iniciales o piloto, mediante una “estrategia de pares”, cuyos protagonistas principales sean los actores directos de las transformaciones en la calidad educativa: directivos y docentes de CEA e ITT. Los destinatarios del programa son CEA o ITT del entorno o que tengan la misma oferta formativa o seleccionados



por otros criterios que permitan una réplica inmediata, supervisadas por el ME y asesoradas por los actores que implementaron el PM.

El desarrollo del programa puede iniciarse con “visitas formativas” a CEA e ITT, que muestren acciones acotadas y priorizadas, posibles de ser desarrolladas sin mayores recursos financieros. Los directivos y docentes anfitriones son los que explican la experiencia de mejora, de manera presencial, con análisis y evaluación de los factores que posibilitaron los cambios deseados, en los que pueden intervenir también los técnicos regionales que acompañaron el proceso. El conocimiento de las mejoras e innovaciones puede motivar tanto a los que brindan la experiencia como a quien los recibe.

Se recomienda como guía de los programas considerar las cuatro áreas de trabajo del PM. En el área de Gestión Institucional es importante destacar el rol de liderazgo de las autoridades de CEA e ITT, implica un programa para el desarrollo de liderazgo, herramientas de gestión institucional y desarrollo organizacional orientados a la calidad educativa, la formación permanente del personal administrativo y trabajo colaborativo en equipo. En el área técnico-pedagógico, mecanismos y fuentes de actualización curricular, desarrollo de habilidades blandas y la formación continua de docentes, como criterios de calidad. En el área de Infraestructura y equipamiento, es importante la definición de necesidades de actualización tecnológica, elaboración de planes de mantenimiento por taller y equipo presente, Salud y Seguridad Ocupacional, implementación de señalética y su relación con la calidad. En el área de Vinculación Laboral considerar la organización de mesas de trabajo, exposición de las mejoras en las prácticas laborales y la inserción laboral, transferencia de herramientas que utiliza el SILE/OIL o la transferencia y el uso de aplicaciones informáticas desarrolladas por el proyecto.

Los roles del Ministerio de Educación son: organizar, convocar, implementar, realizar seguimiento, evaluar y certificar a los participantes del programa de mejoramiento de la calidad, con carga horaria y valor curricular. En el rol docente, los subdirectores/as de Educación Superior Profesional y de Educación Alternativa y Especial, o sus técnicos, pueden compartir la experiencia desde su perspectiva, junto con los actores directos que implementaron el PM.

En esta “estrategia de pares”, los CEA e ITT, brindan el servicio de organizar las “visitas formativas”, cumplen roles docentes en el programa y de asesoría en la elaboración de los nuevos PM, con reconocimiento y certificación oficial del ME, por estos servicios. Se puede incluir asistencia técnica especializada. Los roles del Proyecto FTP son: prestar asistencia técnica y si fuera necesario, cofinanciar el programa

Para el Ministerio de Educación este programa puede ser base para uno de carácter permanente, de formación docente para mejorar la calidad de la formación técnica profesional, de manera institucionalizada. “La estrategia de pares” implica un reconocimiento a las mejoras logradas por los actores directos y la socialización de aprendizajes con colegas de distintos CEA e ITT, con apoyo especializado, eventual y puntal del proyecto.

## **7.2. Redes de mejora de la calidad**

Estos encuentros entre pares, suscitados por el programa de formación, pueden ser la base para establecer redes de mejora de la calidad, en un primer nivel, que establezca, periódicamente, intercambio de experiencias orientadas a aprendizajes relevantes y que potencialmente puedan facilitar la réplica de innovaciones que no requieran muchos recursos financieros, establecidos en un PM. Si se conforman estas redes, se puede generar programas permanentes para el desarrollo de capacidades en diferentes ámbitos definidos por los mismos actores, cuyos

productos sean la elaboración e implementación de aspectos puntuales de mejora continua, en cada institución educativa, con reconocimiento y certificación del Ministerio de Educación. El rol de los sectores productivos es fundamental al presentar las demandas en los perfiles profesionales, uso de tecnología, etc.

Los roles del Ministerio de Educación son: organizar, convocar, realizar seguimiento, evaluar y certificar los procesos de mejora de la calidad. Los directivos y docentes de CEA e ITT, son los que definen las temáticas y como protagonistas del aprendizaje mutuo, elaboran y ejecutan acciones de mejora puntuales. El rol del proyecto es apoyar a demanda este proceso.

Potencialmente, estas redes pueden dar respuesta a entornos sociales y económicos, locales y regionales, ampliando la participación social en el marco del MESCP. La idea es pasar el liderazgo de los CEA e ITT a las instancias departamentales de educación, y en lo posible, a determinados sectores productivos, que marcan liderazgo en el mundo empresarial.

### **7.3. Compartir aprendizajes y herramientas de mejora de la calidad.**

El alineamiento de los PM a las políticas públicas del sector educación y el apoyo concreto a la operativización del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, permitió algún grado de cogestión de los PM entre el Ministerio de Educación a través de sus dependencias departamentales, lo que implica cierto grado de apropiación que favorece la transferencia de determinadas buenas prácticas, estrategias, métodos y herramientas de mejora de la calidad, de tal manera que pueda asumirlas, reglamentarlas y establecerlas como parte de las estrategias de mejora de la calidad del sector educación en lo que corresponde a la formación técnica profesional. Este compartir como proceso dialogado de transferencia, puede realizarse mediante seminarios, talleres y mesas de trabajo, que incluya entrenamiento en el uso de ciertas herramientas informáticas, cuando sea necesario. Puede ser agendado como una actividad de las redes.

Para los GAM y GAD se planifican talleres de presentación y reconocimiento de aprendizajes útiles para mejorar el diálogo y la comunicación entre CEA e ITT y el cumplimiento de sus respectivas competencias.

Coadyuva intensificar la estrategia de comunicación para difundir los logros de CEA e ITT que implementaron los PM y agendar el tema de calidad de la ETT, con auspicio de las subdirecciones departamentales de educación superior de formación profesional y de educación alternativa y especial, por diferentes medios, incluyendo los oficiales de comunicación estatal.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA



### TÉRMINOS DE REFERENCIA

## CONSULTORÍA “SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORA IMPULSADOS POR EL PROYECTO FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL”

VERSIÓN FINAL 25.08.22

### ANTECEDENTES

**El Proyecto.** El Consorcio Swisscontact FAUTAPO es responsable, a través de un convenio de mandato establecido con la Cooperación Suiza, de la implementación del proyecto Formación Técnica Profesional, que tiene como objetivo general “contribuir a una mayor equidad económica y social, mejorando el acceso al empleo de población vulnerable a la pobreza, priorizando sectores con potencial productivo a través de la formación técnica, tecnológica y la capacitación”.

El plan de implementación del proyecto contempla 4 objetivos de efecto, de los cuales 3 se encuentran bajo mandato del Consorcio, dirigidos al: 1. Mejoramiento de la inserción laboral y emprendimiento de egresados/as de carreras apoyadas; 2. Fortalecimiento integral de centros de formación técnica; y 3. Diálogo entre actores relevantes para la implementación de las políticas nacionales y territoriales de educación técnica, tecnológica y productiva. El proyecto adopta los enfoques de gestión por resultados, sistémico, territorial, y de desarrollo de capacidades. La equidad de género y la gobernabilidad constituyen temas transversales a las acciones a desarrollarse.

Complementariamente, en junio/ 2020, el Consorcio definió un Plan de Contingencia que asegure la adaptación del proyecto a la situación de crisis sanitaria por el COVID – 1,9 e identifique las necesidades para preparar a los centros a la “nueva realidad”. Este incluyó el fortalecimiento de capacidades de docentes en el manejo de herramientas de enseñanza virtual, la dotación de material y señalética de bioseguridad, el mejoramiento de servicios higiénicos, la mejora de espacios y dotación de equipos de producción audiovisual/ virtualización del proceso educativo.

**Organización.** El Consorcio cuenta con una Dirección de proyecto que está a cargo de la coordinación, la asistencia técnica, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas del proyecto; además cuenta con (i) 2 coejecutores territoriales, FAUTAPO y CEMSE-CEE (como aliados), responsables de la ejecución directa del proyecto en territorio, y (iii) 2 socios estratégicos, Fundación INFOCAL y la Escuela Taller Municipal del GAM La Paz, a partir de los cuales se espera rescatar experiencias innovadoras en formación y capacitación técnica. El proyecto arrancó formalmente a fines de junio 2018, con una duración prevista de 4 años y medio. Luego de un periodo de organización y coordinación, FAUTAPO inició la intervención en territorio en septiembre de 2019, mientras que el resto de las entidades arrancaron a partir del segundo semestre de 2021.

**Cobertura.** El proyecto se implementa en 76 centros de formación (73 públicos y 3 privados) ubicados en 42 municipios de los 9 departamentos del país, con una importante concentración en ciudades grandes (42%) con respecto a ciudades intermedias (26%) o

ciudades pequeñas/ rurales (32%). Por piso ecológico, los centros están concentrados en zonas altiplánicas, valles y yungas (76%), en relación con tierras bajas (24%). En su mayoría, los centros de formación corresponden al subsistema de educación alternativa y especial (32) como al subsistema de educación superior (40 ITT públicos y 3 ITT privados). Por tanto, se diferencian en la atención de determinados grupos poblacionales (bachilleres, personas sin educación regular, o personas con discapacidad), así como en los niveles de certificación que cada uno otorga (operarios, técnico básico, técnico auxiliar, técnico medio, técnico superior).

**Estrategia de Fortalecimiento de Centros de Formación Técnica.** Como parte central del Proyecto y enmarcada en el efecto 2 del proyecto, se ha implementado una Estrategia de Fortalecimiento de Centros, que contempla entre sus ejes principales el llevar adelante Planes de Mejora en los Centros e Institutos que se apoya. Estos planes de mejora han sido impulsados por los coejecutores en y están orientados a la articulación de la oferta educativa a la demanda productiva laboral, apuntado hacia un acceso de hombres y mujeres a una formación técnico profesional de calidad. El Plan de Mejora es una herramienta de diálogo que se construye e implementa para que cada uno de los ITT, CEA y CEE e identifican y priorizan los aspectos a mejorar con el apoyo del Proyecto, involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar, formula los cambios esperados y en función de estos se definen las actividades, responsables y resultados que permiten evaluar el proceso de mejora en un período determinado. Desde el equipo de coordinación del Proyecto se desarrollaron lineamientos orientadores para que los coejecutores incorporen a los Planes de Mejora las temáticas de comunicación para el desarrollo, género y emprendimiento. El Plan de mejora incluye además de las acciones de fortalecimiento de centros, las acciones de vinculación laboral y diálogo establecidas en los efectos 1 y 4 del Proyecto.

Durante los meses de mayo y junio 2022, se llevó a cabo una Evaluación de Medio Término externa del proyecto que entre otros aspectos señala: “El componente 2 del proyecto satisface necesidades reales y percibidas por estudiantes, docentes y directivos de ITT y CEA, respecto de los procesos formativos y de capacitación. Las autoridades educativas consideran que el diseño, así como las acciones llevadas adelante por el proyecto fortalecen la implementación de la política pública y contribuyen de manera significativa con el MESCP ... Por su parte, los referentes del sector productivo entrevistados coinciden en señalar la relevancia de los procesos de adecuación curricular iniciados por las instituciones, con el objetivo de ofrecer una formación pertinente con las necesidades de recursos humanos calificados demandados por las empresas”. Respecto a la estrategia de Fortalecimiento de Centros EMT señala que “prevé adecuadamente la pertinencia de la formación técnica con: la demanda de cualificaciones, las competencias requeridas, las necesidades de formación de las y los participantes y las políticas educativas”.

**Requerimiento.** En la perspectiva de la salida del proyecto programada para el 2023, existe la necesidad de generar conocimiento respecto a las intervenciones impulsadas, que conduzcan recuperar un conjunto de lecciones aprendidas que contribuyan en la implementación de medidas en áreas de intervención del proyecto, que podrían orientar a los tomadores de decisiones en el ámbito de la formación técnica. El proyecto ha definido una serie de acciones de gestión de conocimiento, y cuenta con un sistema de monitoreo, medición y evaluación basado en un enfoque de gestión por resultados que coadyuvan en la generación de ese conocimiento. En esta ocasión, se requiere sistematizar la experiencia y aprendizajes desarrollados en la implementación de planes de mejora, como una estrategia de carácter integral promovida por el proyecto, en la perspectiva de mejorar la calidad de la formación técnica, en el marco de la normativa vigente y en la perspectiva de su sostenibilidad y escalabilidad.

## OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

### *General*

Sistematizar aprendizajes en la implementación planes de mejora impulsados por el proyecto Formación Técnica Profesional en Institutos Técnicos Tecnológicos y Centros de Educación Alternativa, desde la perspectiva de los destinatarios, autoridades educativas y entidades co-ejecutoras, a fin de resaltar experiencias significativas, dificultades y oportunidades que contribuyan a su escalabilidad o replicabilidad.

### *Específicos*

- Contar con un documento de lecciones aprendidas y buenas prácticas, que pueda ser difundido entre tomadores de decisiones a nivel nacional y sub nacional y otros actores vinculados.
- Contar con una guía metodológica que oriente la elaboración de planes de mejora en los Institutos Técnicos Tecnológicos, Centros de Educación Alternativa y Centros de Educación Especial, en base a la experiencia desarrollada en el proyecto.
- Contar con recomendaciones para la sostenibilidad de las innovaciones impulsadas y su réplica o escalabilidad.

## ALCANCES DE LA CONSULTORÍA

***Sobre el diseño metodológico.*** La sistematización tendrá un enfoque de aprendizaje y se centrará en la percepción de los destinatarios, equipos técnicos de las entidades co-ejecutoras FAUTAPO, Consorcio CEMSE/CEE) e INFOCAL y actores directos: directores y docentes de ITTS y CEAs, autoridades educativas departamentales y nacionales (si es posible).

Para la definición metodológica, la entidad consultora o consultor(a) individual deberá considerar como referencia los conceptos básicos y lineamientos de sistematización empleados por el proyecto Formación Técnica Profesional para la recolección de aprendizajes desde los docentes y directores, que se encuentra sintetizadas en la “Guía de Sistematización para la Recuperación de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas”<sup>1</sup>.

### ***Sobre el ámbito de estudio.***

Los Planes de Mejora se implementan en 40 ITTS y 29 CEAs públicos, además de 3 ITTS de INFOCAL ubicados en 42 municipios de los 9 departamentos del país. Los consultores dispondrán de los Planes de Mejora elaborados por los Centros e Institutos, así como toda documentación que sea relevante para el desarrollo de la consultoría, una vez adjudicada la misma. Los proponentes deberán considerar una propuesta para focalizar el estudio en algunos centros que puedan ser representativos para determinar para llegar a conclusiones generales.

El énfasis de la sistematización comprenderá los elementos clave de los planes de mejora que abarcan de manera integral los siguientes ámbitos: i) Área de gestión institucional, orientada a fortalecer la gestión de los ITTS y CEAs, así como el desarrollo de capacidades de directores/as para promover su articulación al sector productivo empresarial y social, ii) Área técnico pedagógica, orientada a fortalecer las capacidades docentes para el desarrollo de ofertas de formación que permitan incrementar las oportunidades de laborales de estudiantes. iii) Área de infraestructura y equipamiento, orientada a mejorar las condiciones de las aulas/taller, el equipamiento, la disponibilidad de insumos y materiales para el funcionamiento adecuado de las carreras técnicas y iv) Área de vinculación laboral, orientada a fortalecer los vínculos de los ITTS y CEAs con el sector empresarial, productivo y laboral. La sistematización debe identificar las principales lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas en las áreas mencionadas, en la perspectiva de su réplica y escalabilidad.

Entre los aspectos centrales, corresponde también recoger buenas prácticas y lecciones aprendidas en los siguientes ámbitos:

- ❖ Diálogo con actores productos y empresas para el desarrollo de prácticas laborales e Intermediación laboral.
- ❖ Acciones de apoyo al emprendimiento.
- ❖ Equipamiento de carreras técnicas y adecuación de ambientes/talleres.
- ❖ Capacitación docente en temas de especialidad, técnico pedagógico y transversales
- ❖ Capacitación a directivos y personal administrativo.
- ❖ Capacitación a productores/trabajadores en respuesta a sus demandas
- ❖ Alianzas interinstitucionales para cofinanciar la formación y capacitación técnica.
- ❖ Incorporación de la igualdad de género en acciones formativas y extracurriculares.
- ❖ Desarrollo de capacidades en estudiantes e innovaciones en el proceso formativo.

**Sobre informantes clave.** La consultoría debe coordinar estrechamente con las entidades co-ejecutoras (FAUTAPO, Consorcio CEMSE/CEE e INFOCAL) para contactar a los destinatarios y a los informantes clave, dado que éstas cuentan con un conocimiento cercano de la dinámica de los centros y están en permanente contacto con sus respectivas autoridades educativas. El equipo consultor, debe proponer la mejor forma de recolectar información representativa de este conjunto de informantes, realizando visitas de campo a número determinado de centros, en la perspectiva de recuperar los aprendizajes, es decir, es imprescindible la realización de reuniones presenciales por la calidad del producto esperado.

Los consultores dispondrán de los Planes de Mejora elaborados por los Centros e Institutos, así como toda documentación que sea relevante para el desarrollo de la consultoría.

Se puede encontrar la Guía mencionada en el sitio web Formación Técnica Profesional Bolivia:

<https://formaciontecnicabolivia.org/publicaciones/guia-de-sistematizacion-para-la-recuperacion-de-buenas-practicas>

**Reuniones de socialización de los resultados:** El equipo consultor deberá acompañar a la Dirección del Proyecto en al menos 3 reuniones de socialización de los resultados de la consultoría, ya sean Comités Técnicos u otros espacios de intercambio con autoridades nacionales y/o subnacionales, coejecutores y otros actores vinculados, donde deberá exponer las principales conclusiones y recomendaciones de su trabajo.

## PRODUCTOS ESPERADOS

El equipo consultor deberá entregar los productos especificados en la siguiente

N°	Producto	Contenido Mínimo	Pago
1	Plan de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología de trabajo</li> <li>2. Descripción general del alcance de la sistematización y de los productos a desarrollar</li> <li>3. Organización del equipo a cargo de la consultoría</li> <li>4. Cronograma de actividades</li> </ol> Definición de hitos importantes (talleres, reuniones, viajes) durante el desarrollo de la consultoría.	50%  del costo total de la Consultoría

2	Sistematización Preliminar. Documento	<p>La Sistematización preliminar, incluye:</p> <p><b>Documento de Sistematización Preliminar</b> (sujeto a revisión) que deberá contemplar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen ejecutivo de 2 páginas</li> <li>2. Una descripción y análisis de los pasos metodológicos desarrollados y alcance de la consultoría</li> <li>3. Buenas prácticas y lecciones aprendidas en la implementación de Planes de Mejora</li> <li>4. Recomendaciones para la sostenibilidad y réplica de las innovaciones promovidas por el proyecto</li> <li>5. Una Guía metodológica para la elaboración de Planes de mejora, elaborada a partir de la experiencia sistematizada. (La guía deberá ser presentada en un formato editable, con recomendaciones para su diseño y diagramación)</li> </ol> <p>El documento de sistematización no deberá sobrepasar las 25 páginas (además de 2 páginas de resumen ejecutivo), y se incluirá los anexos: Guía Metodológica, Fichas de buenas prácticas, listados de personas entrevistadas, informes de talleres realizados durante las consultorías y toda otra información que se considere relevante. En primera instancia, el informe preliminar será presentado a la Dirección del Proyecto y posteriormente a la y l la DGESTTLA y al VEAyE. El equipo consultor recibirá comentarios y sugerencias de ajuste y/o complementación.</p>	
3	Documento de Sistematización Documento	<p>El Documento de Sistematización en versión final será elaborado con base a las recomendaciones que surjan de las presentaciones antes mencionada y con los ajustes que el equipo consultor vea por conveniente para mejorar el documento.</p> <p>Este documento debe ser presentado bajo criterios de calidad establecidos por el Consorcio Swisscontact FAUTAPO que incluye: índice de contenido, índice de gráficos y tablas, siglas, consistencia en la redacción, letra calibri número 11 y margen moderado.</p> <p>Se recuerda que el Documento de Sistematización no deberá sobrepasar las 25 páginas (además de 2 páginas de resumen ejecutivo).</p>	<p>50%</p> <p>del costo total de la consultoría</p>

#### PERFIL REQUERIDO

El equipo consultor deberá contar con las siguientes características:

- Formación profesional en ciencias sociales o económicas.
- Amplio conocimiento del sector educativo en general y de la formación técnica en particular
- Amplia experiencia en la recolección de información a través de métodos cualitativos.
- Conocimiento y experiencia en educación técnica.
- Conocimiento y experiencia en el enfoque de género



- Capacidad analítica y de sistematización.
- Habilidad para redactar informes técnicos.

#### MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Para la contratación del servicio se realizará invitación directa para la presentación de propuestas y la elaboración del contrato será bajo la modalidad de consultoría por producto, por lo que el consultor o equipo consultor adjudicado, deberá contar con equipo y material de trabajo propio. Las actividades de consultoría se desarrollarán en sus propias oficinas.

#### DURACIÓN DE LOS SERVICIOS

El contrato de consultoría tendrá una duración máxima de 75 días calendario a partir de la firma del contrato. Se estima iniciar la consultoría el 12 de septiembre de la presente gestión, a partir del cual y en el plazo establecido, todos los productos deberán ser entregados por el/la Consultor/a o equipo consultor.

#### COSTO TOTAL Y MODALIDAD DE PAGO

El costo total de la consultoría será definido de acuerdo con la propuesta presentada. Los pagos se realizarán previa aprobación de informes por la Coordinadora de Planificación, Monitoreo y Evaluación del Proyecto, de acuerdo con el siguiente detalle:

N°	Informe	Porcentaje de pago
1	Propuesta metodológica y plan de trabajo acordado con la Dirección de Proyecto	50%
2	Informe final	50%

De acuerdo con lineamientos internos, como garantía de cumplimiento de contrato, se realizará la retención del 7% sobre el costo total, el mismo que será devuelto al proveedor a la conclusión y cumplimiento del contrato, previa solicitud escrita.

#### PAGO DE IMPUESTOS Y AFPS

La persona o entidad contratada, será responsable del cumplimiento a obligaciones legales nacionales, sean tributarias, laborales, de seguridad social u otra.

#### COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

La entidad consultora trabajará bajo supervisión de la Coordinadora de Fortalecimiento de Centros. La Directora de Proyecto estará a cargo de la aprobación de informes preliminar y final.

#### PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

##### a. Contenido de la propuesta técnica

- Descripción de la metodología para realizar el trabajo (2 páginas)
- Plan de trabajo preliminar (1 página)
- Un resumen del CV del equipo a cargo de la consultoría (1 – 2 páginas)
- Roles del cada miembro del equipo en el desarrollo de la consultoría y dedicación de tiempo

#### **b. Contenido de la propuesta económica**

La propuesta económica deberá ser presentada en bolivianos, diferenciando los siguientes ítems:

- Honorarios
- Materiales e insumos requeridos para el Desarrollo del trabajo
- Pasajes y viáticos
- Otros gastos asociados (si corresponde)
- Impuestos y requisitos establecidos por Ley

#### **c. Documentos Legales**

Copia simple de los siguientes documentos:

- Cédula de Identidad de él o la representante legal o líder del equipo consultor
- NIT
- Certificado vigente de NIT, emitido por el sistema del SIN
- Documento de constitución de la empresa (si corresponde)
- Poder de representante legal (si corresponde)
- Registro de FUNDEMPRESA actualizado (si corresponde)

#### **d. Plazo**

La propuesta para la realización de la consultoría **deberá ser presentada en un sobre cerrado hasta las 17:00 horas del 5 de septiembre 2022.**

#### **e. Dirección**

La propuesta debe ser enviada en un sobre cerrado a la siguiente dirección:

Asunto: **CONSULTORÍA: “SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORA IMPULSADOS POR EL PROYECTO FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL”**

Dirección: Swisscontact: Fundación Suiza de Cooperación para el desarrollo Técnico  
Calle Jacinto Benavente 2176 entre F. Guachalla y A. Aspiazu, Sopocachi La Paz – Bolivia

Y una copia digital al correo: [formaciontecnicaprofesional@swisscontact.org](mailto:formaciontecnicaprofesional@swisscontact.org)

#### **CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Toda la información que la entidad consultora recopile y desarrolle en el marco del presente contrato de consultoría, será mantenida en estricta confidencialidad y reserva, por tanto, la entidad contratada se compromete a no divulgar ningún resultado parcial o total de la información reunida o que ha tenido acceso durante la elaboración de la reglamentación, y a no utilizarla sin previa y expresa autorización del Ministerio de Educación y del Consorcio Swisscontact - FAUTAPO.

#### **PROPIEDAD INTELECTUAL**

Los derechos de autor y de propiedad intelectual de los trabajos, informes e información producida bajo el contrato establecido serán de propiedad exclusiva del contratante. De la misma manera, toda la información que entidad contratada recopile y desarrolle en el marco del contrato de consultoría, será mantenida en estricta confidencialidad y reserva, salvo autorización expresa del proyecto Formación Técnica Profesional.

**Anexo 2: Objeto de sistematización**

Marco: Estrategia de fortalecimiento de centros		Objeto específico de Sistematización	
Dimensiones de la calidad	Mecanismos de implementación	Plan de Mejora: instrumento para la acción (Elaboración, Implementación y evaluación)	
		Áreas	Líneas de trabajo
Alineamiento a la política nacional			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco normativo</li> </ul>
Pertinencia de la oferta	Adecuación de la oferta formativa con calidad y pertinencia	Área de Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con autoridades locales, organizaciones de productores/as y otras entidades para la gestión de recursos financieros y humanos, la definición de la oferta educativa y otros aspectos.</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades en el personal administrativo para garantizar un acompañamiento pertinente a la gestión, organización, planificación y desarrollo de los procesos formativos.</li> <li>• Incorporación de acciones de afirmación positiva para mejorar el acceso, permanencia y conclusión de la formación técnica de mujeres.</li> </ul>
Estrategias y recursos pedagógicos adecuados	Fortalecimiento de ofertas de Capacitación. Capacitación y actualización docente.	Área Técnico Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de temas específicos en módulos emergentes de la especialidad técnica, según necesidades del contexto productivo/laboral.</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades de los/as docentes en carreras técnicas, para mejorar su desempeño y la calidad educativa.</li> <li>• Incorporación de temas de género, orientación ocupacional y emprendimiento en el proceso formativo.</li> </ul>

<p>Servicios complementarios para favorecer la inserción laboral</p>	<p>Gestión institucional y articulación productivo – laboral y empresarial</p>	<p>Área de vinculación laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalización de servicios financieros y no financieros para facilitar la inserción laboral y el desarrollo de emprendimientos.</li> <li>• Promoción de prácticas laborales y empleo/autoempleo, en empresas e instituciones públicas y privadas.</li> <li>• Desarrollo de cursos de capacitación a productores/as y trabajadores/as, de acuerdo a la demanda y necesidades del sector productivo y laboral.</li> </ul>
<p>Condiciones de Infraestructura y equipamiento adecuados</p>	<p>Equipamiento y adecuación de infraestructura</p>	<p>Área Infraestructura y equipamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de espacios educativos, acorde con normas técnicas de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>• Complementación de equipamiento, de acuerdo a las necesidades propias de cada especialidad técnica.</li> <li>• Señalización de aulas/taller, según normas de seguridad y salud ocupacional.</li> </ul>
<p>Monitoreo de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones semestrales entre autoridades y equipo docente para establecer el avance de las actividades planificadas y ajustar las actividades que lo requieran en función al análisis y evaluación del plan.</li> <li>• Reunión de cierre e informe final.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de evaluación del PM.</li> <li>• Resultados de la aplicación de los PM.</li> </ul>

## ESTRUCTURA DEL PLAN DE MEJORA

Carátula o portada con la identificación del CEA o ITT

1. ANTECEDENTES
2. MARCO NORMATIVO
3. INFORMACIÓN GENERAL DEL INSTITUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

<b>Nombre del Instituto o CEA</b>	<b>Ubicación</b>
<b>Año de Fundación</b>	<b>Número de autorización de funcionamiento</b>
<b>Misión</b>	
<b>Visión</b>	
<b>Carreras con las que trabaja el ITT</b>	
<b>Cursos de capacitación vigentes</b>	<b>Características de la población que atiende</b>

Características generales del centro o instituto de formación

### 4. PLAN DE MEJORA

#### 4.1. Objetivo del plan de mejora

4.1.1. Objetivo General.

4.1.2. Objetivos específicos.

#### 4.2. Áreas del plan de mejora

- a) Área de gestión institucional
- b) Área técnico pedagógica
- c) Área de infraestructura y equipamiento
- d) Área de Vinculación laboral

### 5. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

## 6. PLAN DE ACCIÓN

ÁREA: GESTIÓN INSTITUCIONAL								
LÍNEA DE TRABAJO	ACCIONES	RESULTADOS	GESTIÓN 2020	GESTIÓN 2021		GESTIÓN 2022		RESPONSABLES
				1er. Sam.	2do. Sam.	1er. Sam.	2do. Sam.	
<p>Coordinación con autoridades locales, organizaciones de productores/as, empresas y otras entidades.</p> <p>Fortalecimiento de capacidades en el personal administrativo.</p> <p>Incorporación de acciones de afirmación positiva para mejorar el acceso, permanencia y conclusión de la formación técnica de mujeres.</p> <p>Incorporación de acciones de adaptación de la gestión institucional en el marco de la emergencia sanitaria y prevención de la COVID-1.</p>								

ÁREA TÉCNICO PEDAGÓGICA								
LÍNEA DE TRABAJO	ACCIONES	RESULTADOS	GESTIÓN 2020	GESTIÓN 2021		GESTIÓN 2022		RESPONSABLES
				1er. Sam.	2do. Sam.	1er. Sam.	2do. Sam.	
<p>Incorporación de temas específicos en la malla curricular, según necesidades del contexto productivo/laboral.</p> <p>Fortalecimiento de capacidades de los/as docentes de carreras técnicas, para mejorar su desempeño y la calidad educativa</p> <p>Incorporación de temas de género, orientación ocupacional y emprendimiento en el proceso formativo</p> <p>Incorporación de acciones orientadas al trabajo en condiciones de emergencia sanitaria y prevención de la COVID-19.</p>								

ÁREA DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO								
LÍNEA DE TRABAJO	ACCIONES	RESULTADOS	GESTIÓN 2020	GESTIÓN 2021		GESTIÓN 2022		RESPONSABLES
				1er. Sam.	2do. Sam.	1er. Sam.	2do. Sam.	
<p>Adecuación de espacios educativos, acorde con normas técnicas de seguridad y salud ocupacional y, tomando en cuenta recomendaciones de bioseguridad.</p> <p>Complementación de equipamiento, de acuerdo a las necesidades propias de cada carrera.</p> <p>Señalización de aulas/taller, según normas de seguridad y salud ocupacional.</p> <p>Señalización de aulas/taller, según normas de seguridad y salud ocupacional.</p> <p>Señalización de espacios y recomendaciones para prevención de la COVID-19.</p>								



ÁREA: DE VINCULACIÓN LABORAL								
LÍNEA DE TRABAJO	ACCIONES	RESULTADOS	GESTIÓN 2020	GESTIÓN 2021		GESTIÓN 2022		RESPONSABLES
				1er. Sam.	2do. Sam.	1er. Sam.	2do. Sam.	
Canalización de servicios financieros y no financieros para facilitar la inserción laboral y el desarrollo de emprendimientos								
Promoción de prácticas laborales y empleo/autoempleo, en empresas e instituciones públicas y privadas.								
Desarrollo de cursos de capacitación a productores/as y trabajadores/as, de acuerdo a la demanda y necesidades del sector productivo y laboral.								

Firmas y sello

**ANEXO 3: NÚMERO DE CENTROS E INSTITUTOS CON LOS QUE SE REALIZARON GRUPOS FOCALES**

Cronograma del trabajo de campo realizado con ITT y CEA												
Centros e Institutos de Formación	Dpto.	Urb	Rur	ITT	CEA	Ejecutora	Modalidad		OCTUBRE			
							Pres	Virt	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Instituto Técnico Comercial La Paz	LPZ	1		1		CEMSE-CEE	1		3			
Instituto María Cristina	CBA	1		1		CEMSE-CEE		1	4			
Instituto Berto Nicoli (Sacaba)	CBA	1		1		CEMSE-CEE		1	5			
CAEM Jesús de Machaca	LPZ		1		1	CEMSE-CEE	1		6			
Centro de Educación Alternativa 4 de septiembre (Fil)	PND		1		1	FAUTAPO		1	8			
CEA Franz Tamayo	LPZ	1			1	CEMSE-CEE	1			10		
Instituto de Aprendizaje Industrial IAI	ORU	1		1		CEMSE-CEE	1			11		
Instituto Tecnológico Caracollo	ORU		1	1		CEMSE-CEE	1			11		
CEA Madre Marie Poussepin (Chulumani)	LPZ		1		1	CEMSE-CEE	1			13		
Instituto Tecnológico Superior Monteagudo	CHQ		1	1		FAUTAPO		1		14		
Instituto Tecnológico Superior Nuevo Amanecer.	PTS	1		1		FAUTAPO		1			17	
Instituto Tecnológico Superior Potosí	PTS	1		1		FAUTAPO		1			17	
Instituto Tecnológico Uriondo	TRJ		1	1		FAUTAPO	1				19	
CEA San Antonio	TRJ	1			1	FAUTAPO	1				20	
Instituto Tecnológico Agropecuario San Andrés	TRJ		1	1		FAUTAPO	1				20	
Instituto Tecnológico INFOCAL Tarija	TRJ	1		1		INFOCAL	1				21	
Instituto Tecnológico INFOCAL Santa Cruz	SCZ	1		1		INFOCAL		1				24
Instituto Tecnológico Santa Cruz	SCZ	1		1		FAUTAPO		1				25
Instituto Tecnológico Superior Pailón José Luis San Juan	SCZ		1	1		FAUTAPO		1				26
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>5</b>		<b>10</b>	<b>9</b>				

## ANEXO 4: INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL - ENTREVISTA

<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>
<b>GUÍA DE GRUPO FOCAL</b> <b>(Sobre esta base se adaptaron preguntas para entrevistas individuales)</b>

**Entrevistados:** actores directos en la elaboración, aplicación y evaluación de los PM.

### Datos de Identificación

Institución ejecutora, CEA o ITT:						
Virtual:		Presencial:		No. de participantes:		(Ver Lista)
Lugar:				Fecha:		Hrs.:

### 1. Antecedentes

1.1 Qué se entendía (o se entiende aún) por calidad de la educación técnica y tecnológica antes del proyecto Formación Técnica Profesional (Ftp).

1.2 Qué mecanismos o procedimientos utilizaban para mejorar la calidad educativa antes del proyecto Ftp.

### 2. Contexto de políticas públicas

2.1 Si consideran que los PM están alineados a las políticas del Ministerio de Educación. A cuáles políticas

### 3. Reconstrucción de procesos: Elaboración del PM

3.1 Cómo fue el proceso de elaboración del PM en la institución

3.2 Qué condiciones fueron necesarias.

3.3 Quienes participaron. Quienes definieron la versión final.

3.4 Grado de satisfacción del PM concluido.

### 4. Reconstrucción de procesos: Ejecución del PM

4.1 Cómo fue el proceso de ejecución del PM en general.

#### Área de gestión institucional

4.2 Qué acciones se desarrollaron para fortalecer la gestión institucional del ITT o CEA.

4.3 Cómo fue la coordinación con autoridades locales, organizaciones de productores/as, empresas y otras entidades para la gestión de recursos financieros y humanos, la definición de la oferta educativa y otros aspectos.

4.4 En que consistió el fortalecimiento de capacidades en el personal administrativo para acompañar la gestión, organización, planificación y desarrollo de los procesos formativos. Cómo se desarrolló.

4.5 Cómo se desarrollaron las acciones de afirmación positiva para mejorar el acceso, permanencia y conclusión de la formación técnica de mujeres.

4.6 Cuales fueron las acciones de adaptación de la gestión institucional para mitigar los efectos de la emergencia sanitaria y prevención del COVID-19. Cómo se desarrolló.

### **Área técnico pedagógica**

4.7 Qué acciones se establecieron para fortalecer los aspectos pedagógicos y cómo se desarrollaron.

4.8 Qué acciones se implementaron con los docentes para mejorar el desarrollo de habilidades para el emprendimiento productivo y de consecución de empleo de los estudiantes.

4.9 Cómo se desarrolló el proceso de incorporación de temas específicos en la malla curricular, según necesidades del contexto productivo/laboral.

4.10 Cómo se desarrollaron los procesos de fortalecimiento de capacidades de los/as docentes para mejorar su desempeño y la calidad educativa.

4.11 Cómo se trabajaron los temas de género, orientación ocupacional y emprendimiento en el proceso formativo.

4.12 Cómo se resolvió el trabajo pedagógico en la emergencia sanitaria del COVID-19.

### **Área de infraestructura y equipamiento**

4.13 Cómo fue el proceso de adecuación de espacios educativos (normas técnicas de seguridad y salud ocupacional y bioseguridad).

4.14 Cómo fue el proceso de equipamiento complementario.

4.15 Cómo se desarrolló la incorporación de señalética en aulas/taller. Si antes utilizaban señalizaciones según normas de seguridad y salud ocupacional.

### **Área vinculación con sectores productivos**

4.16 Cómo se desarrolló la vinculación con sectores productivos.

4.17 Cómo el trabajo con instituciones de servicios financieros y no financieros para facilitar el desarrollo de emprendimientos y la inserción laboral de los estudiantes.

## **5. Reconstrucción de procesos: Evaluación del PM**

5.1 Cómo fue el proceso de evaluación del PM.

5.2 Cuáles son los resultados de la aplicación de los PM.

## **6. Estructura u orientación de sentido (Valorativo)**

6.1 Valoración general de los PM como instrumento de gestión de la calidad educativa.

6.2 Identificación de Buenas Prácticas

6.3 Identificación de Lecciones Aprendidas

6.4 Factores favorables y desfavorables del contexto en la aplicación del PM.

6.5 Factores favorables y desfavorables del entorno institucional en la aplicación del PM.

6.6 Cómo y en que medida pueden ser sostenibles los Planes de Mejora

6.7 Qué Incidencia pueden tener los PM en políticas públicas

## **7. Otras consideraciones y aportes de los participantes de la entrevista o taller.**

(Abierto)

**ANEXO 5: LISTA DE PARTICIPANTES EN GRUPOS FOCALES y ENTREVISTAS**

**Grupos Focales realizados de manera presencial por departamento**

**La Paz - presencial**

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal						
Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:	ITC LP					
Presencial: <input checked="" type="checkbox"/>	Virtual: <input type="checkbox"/>	Lugar:	La Paz	Fecha:	3/06/22	Hrs.: 8 <sup>30</sup> - 10 <sup>05</sup>
No.	Nombres y Apellidos	Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)	Firma			
1	Daniel Castro Llana	Rector				
2	Roxana Montecinos P.	Docente				
3	WINSTON E. CONDORI MISTO	DIR. ADMINISTRATIVO				
4	Edgar Osvaldo Suxo Larraín	Jefe de Carrera				
5	Daphney Yessenia Lourne Franco	Docente				
6	SILVIA EUGENIA HEJILONES LL.	DIRECTORA ACADEMICA				
7	Juana Ayala T	Gastronomía				
8	Iris Selena Cruz Cosicanqui	Coordinador Gastronomía				
9	Juan José Peratta Pachatuya	Gastronomía				
10						

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal						
Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:	CAEM Jesús de Machaca					
Presencial: <input checked="" type="checkbox"/>	Virtual: <input type="checkbox"/>	Lugar:		Fecha:	6/10/22	Hrs.: 16 <sup>00</sup>
No.	Nombres y Apellidos	Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)	Firma			
1	Joko Cesar Laura Guarachi	técnico Regional Altiplano				
2	Herman Eugenio Veliz Quispe	Docente Promotor				
3	Yani Quelca Torqui	Docente - CAEM				
4	Ruben F. Gordon Quispe	Docente - CAEM				
5	Luzgarda Tarqui Alarachi	Docente - CAEM				
6	María Mita Condori	Docente - CAEM				
7	José Renjifo Bercia	Director - CEP "APOYO EDUCATIVO MACHACA"				
8						
9						
10						

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal						
Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:		CEA FRANZ TAMAYO de EL ALTO (Villa Franz Tamayo)				
Presencial:	<input checked="" type="checkbox"/>	Virtual:	<input type="checkbox"/>	Lugar:	EL ALTO	Fecha: 10-OCT-22
Hrs.:						
No.	Nombres y Apellidos		Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)		Firma	
1	PATRICIA LUCIA TOLA SALVATIERRA		TECNICO REGIONAL CEAS EL ALTO CEMSE-CEE			
2	VIRGINIA SIMANI CONDORI		DOCENTE - CONFECCION TEXTIL			
3	Juan Carlo Mayta Larico		Director			
4	Rosa F. Cordero Huamán		Docente - Belleza Integral			
5	Ruben Lipo Callisaya		Docente - Sistemas Computacionales			
6	Sergio Carlos Huiste		SECRETARIO			
7						
8						
9						
10						

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal						
Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:		CEA Marie Poussepin				
Presencial:	<input checked="" type="checkbox"/>	Virtual:	<input type="checkbox"/>	Lugar:	Chulumani	Fecha: 13/OCT/22
Hrs.:						9:15 a.m.
No.	Nombres y Apellidos		Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)		Firma	
1	Macario Ticonipa Cruzajal		Docente			
2	Marcela Choque Mamani		Docente			
3	Ewalberto Mosque Quispe		Docente			
4	Lourdes G. Chambi Cruz		Docente			
5	Wendy Z. Condori Condori		Docente			
6	Nestor Callisaya Maidana		Docente			
7	MARIA E. LOURD TENORLO		DOCENTE			
8	Juan Emilio Picoñico Phejo		Tecnico CEMSE			
9	Maritza Oseda Conde		Docente			
10	Grobner S. Ochoa Vargas		Director			
11	David Condori Medrano		PORTERO			

Oruro - presencial

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal						
Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT: IAI		IAI - ORURO				
Presencial:	<input checked="" type="checkbox"/>	Virtual:	<input type="checkbox"/>	Lugar:	ORURO	Fecha: 11-10-22 Hrs.: 10 <sup>45</sup>
No.	Nombres y Apellidos		Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)		Firma	
1	JORGE RODAS MERCADO		RECTOR			
2	GUSTAVO O. BAZUALDO H.		DIRECTOR ADMINISTRATIVO			
3	Aimar N. Fuentes Guzmán		Director Académico			
4	Mario W. Aguilar Bustamante		Coordinador de Mecánica y Electrónica Automotriz			
5	Rodolfo A. Espinoza Bilbao S.V.		Docente de A.U.I. (Carrera de Automatización)			
6						
7						
8						
9						
10						

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal						
Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:		ITSCA				
Presencial:	<input checked="" type="checkbox"/>	Virtual:	<input type="checkbox"/>	Lugar:	Caracollo	Fecha: 11-10-22 Hrs.: 15 <sup>15</sup>
No.	Nombres y Apellidos		Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)		Firma	
1	Maribel Oyma Páez		Jefe de Carrera. Agropecuaria			
2	Jose Manuel Vallejos Ramos		Rector.			
3	Waldo Vera Pinaya		Responsable de Carrera Const. Civil			
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Tarija - presencial

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:		Tarija				
Presencial:	<input checked="" type="checkbox"/>	Virtual:	<input checked="" type="checkbox"/>	Lugar:	Tarija	Fecha: 19/0ct/22 Hrs.: 9 <sup>00</sup> -11 <sup>00</sup>
No.	Nombres y Apellidos		Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)		Firma	
1	Freddy Peralta		Docente			
2	David Fernando Moraz S.		Estudiante			
3	A. Viterman Velasquez de		Docente área curricular			
4	Juanita Chavez		Tec. Fun. Javier FAUTAP			
5	Yuli Sagredo de		Docente Área Viticultura			
6	Evelin Tania Batallanos		Estudiante			
7	Orlando Panique Ortega		Docente Área Viticultura			
8	Cynthia Ortiz Jurado		Rectora a.i.			
9						
10						

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:		CEA San Antonio - Tarija				
Presencial:	<input checked="" type="checkbox"/>	Virtual:	<input checked="" type="checkbox"/>	Lugar:	Tarija	Fecha: 20/0ct/22 Hrs.: 15 <sup>00</sup>
No.	Nombres y Apellidos		Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)		Firma	
1	Petrona Romero Rodriguez		Facilitadora Confección Textil			
2	Mercedes Gutierrez Vargas		Facilitadora Confección Textil			
3	Yaquelin Gallardo López		Facilitadora Belleza Integral			
4	Dionilda Subica Benitez		Facilitadora Belleza integral			
5	Edil N. Cruz Fernandez		Facilitador - Electricidad			
6	Guadalupe Quiro Avacachi		Facilitadora - Gastronomía			
7	Qda Roxana Leporena H. Andujar		Directora CEA San Antonio			
8	Juanita Chavez		Tec. FAUTAP			
9						
10						



Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal						
Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:		San Andrés				
Presencial:	<input checked="" type="checkbox"/>	Virtuál:	<input type="checkbox"/>	Lugar:	Tarija	Fecha: 20/01/22 Hrs.: 9 <sup>00</sup>
No.	Nombres y Apellidos		Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)	Firma		
1	Gladys Mabel Gomez Mamani		Directora Administrativa			
2	Willan Vaquera		Rector			
3	Paola Uiana Cruz		Estudiante			
4	Juan Pablo Trujillo Choque		Estudiante			
5	Juanito Chavez Hurtado		TEC FAUT4PO			
6	Carlos A. Vacaflores		Docente			
7	Diego Calizaya Gutierrez		Estudiante			
8	Elvis Farfán Figueroa		Estudiante			
9	Gabriel Roberto Hallino		Docente			
10	Daniel Davila Panique		Docente Veterinaria y bot.			

Proyecto Formación técnica profesional						
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal						
Sistematización de Planes de Mejora						
Institución ejecutora, CEA o ITT:		INFOCAL TARIJA				
Presencial:	<input checked="" type="checkbox"/>	Virtuál:	<input type="checkbox"/>	Lugar:	Tarija ciudad	Fecha: 21/01/22 Hrs.: 9 <sup>00</sup> am
No.	Nombres y Apellidos		Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)	Firma		
1	Mercedes Chávez		Estudiante - Parvulario			
2	Tatiana S. Velosquez Garcia		Lic. Docente - Parvulario.			
3	Ricardo Arispe Antezana		Docente M. Automotriz			
4	Rodrigo Miranda Chugumia		Docente M. Automotriz			
5	JOSE LUIS BLANCO QUISPE		ESTUDIANTE M. AUTOMOTRIZ.			
6	Patricia Hiza Aios		Docente de Enfermería			
7	William Santa Cruz Velasco		Director Académico			
8	Withney Yaxmin Ferrufino Ruiz		Docente de Parvulario			
9						
10						

**Grupos Focales realizados de manera virtual por departamento**

**Santa Cruz - virtual**

<b>Proyecto Formación Técnica Profesional</b>							
<b>Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal</b>							
<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>							
Institución ejecutora, CEA o ITT:				Instituto Tecnológico Santa Cruz			
Presencial:	Virtual:	X	Lugar:	Santa Cruz	Fecha:	25-10-22	Hrs.: 10:00
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)			
1	Yenny Verónica Justiniano			Coordinadora del instituto			
2	José Antonio Claure			Docente mecánica industrial			
3	Freddy Navarro			Encargado de Electricidad Industrial			
4	Jhonny Alemán						
5	Jose Luis Ojeda			Director académico			
6	Edwin Peñaranda			Técnico regional SC			
7	Freddy Bozo			Jefe de carrera de Mecánica industrial			

<b>Proyecto Formación Técnica Profesional</b>							
<b>Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal</b>							
<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>							
Institución ejecutora, CEA o ITT:				Instituto Tecnológico Superior Pailón / José Luis San Juan			
Presencial:	Virtual:	X	Lugar:	Pailón-Santa Cruz	Fecha:	26-10-22	Hrs.: 09:00
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)			
1	Orlando Aparicio Cossío			Rector			
2	Silvia Alarcón Gonzales			Directora administrativa			
3	Hernán Castro			Docente de Agropecuaria			
4	Julio Colque Jaen			Docente de mecánica automotriz			
5	Sixto Pardo Figueroa			Docente de Electricidad Industrial			
6	Ruby Robles Álvarez			Docente			

<b>Proyecto Formación Técnica Profesional</b>							
<b>Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal</b>							
<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>							
Institución ejecutora, CEA o ITT:				INFOCAL Santa Cruz			
Presencial:	Virtual:	X	Lugar:	Santa Cruz	Fecha:	24-10-22	Hrs.: 8:00
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)			
1	Teresa Gismoldi			Directora académica			
2	Nubia Sharit Arteaga			Estudiante, técnico medio de enfermería, 2do año.			
3	Ariel Vaca Flores			Docente de construcción civil			
4	Yimy Gutierrez			Ingeniero.			
5	Jack Tordoya			Estudiante de 3er año de la carrera de informática			

**Cochabamba - virtual**

Proyecto Formación Técnica Profesional									
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal									
Sistematización de Planes de Mejora									
Institución ejecutora, CEA o ITT:			Instituto María Cristina						
Presencial:		Virtual:	X	Lugar:	Cochabamba	Fecha:	04-10-22	Hrs.:	14:30
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)					
1	Severino Choquetopa			Rector					
2	Patricia Borquez			Jefe de carrera de gastronomía					
3	Luis Alberto Roque			Docente de carrera de gastronomía					
4	Daniel Rodríguez			Director administrativo					
5	Mariela Orellana			Técnico					
6	Fernando Saravia			Técnico					

Proyecto Formación Técnica Profesional									
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal									
Sistematización de Planes de Mejora									
Institución ejecutora, CEA o ITT:			Instituto Berto Nicoli						
Presencial:		Virtual:	X	Lugar:	Sacaba – Cbba.	Fecha:	05-10-22	Hrs.:	16:30
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)					
1	Edwin Olmos Rojas			Rector					
2	Olivia Vargas Mendieta			Directora académica					
3	Claudia			Docente					
4	Mariela Orellana			Técnico					
5	Fernando Saravia			Técnico					

**Potosí - virtual**

Proyecto Formación Técnica Profesional									
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal									
Sistematización de Planes de Mejora									
Institución ejecutora, CEA o ITT:			Instituto Tecnológico Superior Potosí						
Presencial:		Virtual:	X	Lugar:	Potosí	Fecha:	17-10-22	Hrs.:	15:00
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)					
1	Ana María Ayarachi			Rectora					
2	Juan de Dios Villafuerte			Director de carrera					
3	Ayda Caro			Estudiante de Confección Textil					
4	Carmen Rivero								
5	Andrés Arce			Gastronomía					
6	Milton Equice			Docente de construcción civil					
7	Oscar Choque			Responsable de la carrera de construcción civil					
8	Víctor Martínez			Estudiante de confección textil					
9	Gisela Parra			Tec. Fautapo					

<b>Proyecto Formación Técnica Profesional</b>							
<b>Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal</b>							
<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>							
Institución ejecutora, CEA o ITT:				Instituto Tecnológico Superior Nuevo Amanecer			
Presencial:	Virtual:	X	Lugar:	Potosí	Fecha:	17-10-22	Hrs.: 10:00
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)			
1	Marilú Flores			Rectora del Tecnológico			
2	Sergio Fuentes			Director administrativo			
3	Samuel Yanaje			Director académico			
4	Edwin Mendoza			Jefe de carrera de Industria de confección textil			
5	Leonardo Mayta			Jefe de Mecánica industrial			
6	Manuel Sustacha Ramírez			Responsable Carrera Electricidad Industrial			
7	Juan Urbano			Estudiante mecánica automotriz			
8	Bladimir Bernal			Estudiante de mecánica industrial			
9	Gisela Parra			Técnico regional Potosí			

#### Chuquisaca - virtual

<b>Proyecto Formación Técnica Profesional</b>							
<b>Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal</b>							
<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>							
Institución ejecutora, CEA o ITT:				Instituto Tecnológico Monteagudo			
Presencial:	Virtual:	X	Lugar:	Monteagudo	Fecha:	14-10-22	Hrs.: 15:00
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)			
1	Yolanda Paniagua			Rectora			
2	Freddy Jaldín Zárate			Docente de Agropecuaria			
3	Sabino Serrano			Docente de Agropecuaria			
4	Eloy Jesús Blanco			Docente de Agropecuaria			
5	Marisol Salvatierra			Docente de Industria de Alimentos			
6	Mireya Terán			Docente de Agropecuaria			
7	Yasmani Ventura			Docente de Industria de Alimentos			
8	Celia Vilte López			Docente en Industria de Alimento			
9	Liliana Alizar			Docente Industria de alimentos			
10	Favio Raya Castro			Docente			

#### Pando - virtual

<b>Proyecto Formación Técnica Profesional</b>							
<b>Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal</b>							
<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>							
Institución ejecutora, CEA o ITT:				CEA 4 Septiembre – Pando.			
Presencial:	Virtual:	X	Lugar:	Cobija	Fecha:	04-10-22	Hrs.: 14:30
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)			
1	Renard Carpio			Directora			
2	Martín Quiste Choquehuanca			Docente de Agroforestería			
3	Carmen Tapia			Facilitadora en transformación en alimentos			
4	Ninoska Cárdenas Oquendo.			Tec. Dptal. Educación de Personas Jóvenes y Adultas			
5	Heidi Lascano			Técnico de Fautapo			

### Equipo técnico nacional CEMSE - CEE virtual

Proyecto Formación Técnica Profesional									
Lista de Participantes de Entrevista Colectiva, Taller o Grupo Focal									
Sistematización de Planes de Mejora									
Institución ejecutora, CEA o ITT:		CEMSE – CEE - Equipo técnico							
Presencial:		Virtual:	X	Lugar:	La Paz	Fecha:	28/09/2022	Hrs.:	15:00 – 16:30
No.	Nombres y Apellidos			Cargo (director/a, técnico, rector, docente, estudiante, otro)					
1	Julio Cesar Suarez			Técnico de Sistema de monitoreo y evaluación					
2	Fernando Mallea			Monitoreo y evaluación del proyecto					
3	Zulema Duran			Técnico regional de los institutos Tecnológicos de La Paz					
4	Juan Emilio Cocarico			Técnico regional de Coripata					
5	Patricia tola			Técnico regional educación especial de la ciudad de el alto					
6	Willy Paredes			Técnico regional de los Yungas (Caranavi)					
7	Mariela Orellana			Acompañan a los Institutos técnicos de Cbba.					
8	Fernando Sarabia			Acompañan a los Institutos técnicos de Cbba.					
9	Julio cesar Laura			Técnico Regional del Altiplano					

### Entrevista presencial a equipo Swisscontact – FAUTAPO

Fecha 6/10/2022

No.	Nombres y Apellidos
1	Lucía Márquez
2	Ana María Muñoz
3	Cecilia Larrea
4	Denisse Hanna
5	Eliana Arauco

### Entrevista a técnicos regionales y directores ejecutivos

No.	Nombres y Apellidos	Región	Modalidad	Fecha
1	Mariela Orellana	Cochabamba	Virtual	4/10/2022
2	Fernando Saravia	Cochabamba	Virtual	4/10/2022
3	Julio César Laura	Altiplano La Paz	Presencial	6/10/2022
4	Patricia Tola S.	El Alto – La Paz	Presencial	10/10/2022
5	Juan Cocarico	Sud Yungas – La Paz	Presencial	12/10/2022
6	Gisela Parra	Potosí	virtual	16/10/2022
7	Juanito Chávez	Tarija	Presencial	20/10/2022
8	Juan P. Querejazu	Director Ejecutivo INFOCAL Tarija	Presencial	21/10/2022
9	Jimmy Gutiérrez	Director Ejecutivo INFOCAL Santa Cruz	Virtual	24/10/2022

### Entrevistas a autoridades educativas, sector productivo y Gobierno municipal

No	Nombres y Apellidos	Cargo	Modalidad	Fecha
1	Juana Pastora Calizaya	Subdirectora de Educación Superior de formación Profesional de la Dirección Departamental de Potosí	Virtual	17/10/22
2	Yohn Saúl Vilte R.	Subdirector de Educación Superior de formación Profesional de la Dirección Departamental de Tarija	Presencial	19/10/22
	Rafael Marcelo Vásquez	Subdirector de Educación Superior de formación Profesional de la Dirección Departamental de Santa Cruz	Virtual	27/10/22
3	Patricia Vargas	Gerente Federación de Empresarios Privados de Tarija	Presencial	20/10/22
4	Marcela Chávez	Jefa de la Unidad de Competitividad y Emprendimiento	Presencial	20/10/22
5	Fátima Gaité	Responsable técnica de la Unidad de Competitividad y Emprendimiento	Presencial	20/10/22
	Jorge Mendivil	Técnico Responsable del Proyecto Ftp en el GAMT	Presencial	20/10/22

## ANEXO 6: MARCO NORMATIVO PARA LA APLICACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA

### Centros de educación Alternativa y Especial

#### **Ley Educativa 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez**

Subsistema de Educación Alternativa y Especial: Capítulo II, artículos 16 y 19.

#### **Currículo Base de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas – EPJA**

**Resolución Ministerial No. 01/2019, Normas generales para la Gestión Educativa 2019 del Subsistema de Educación Alternativa y Especial**

**Institutos Técnico Tecnológicos**

#### **Ley Educativa 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez**

Capítulo III Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional

Artículo 29. (Objetivos).

Sección II Formación Superior Técnica y Tecnológica

Artículo 43. (Estructura Institucional de la Formación Superior Técnica y Tecnológica).

Artículo 46. (Gestión Institucional de la Formación Técnica y Tecnológica)

#### **Currículo Base de Institutos Técnicos y Tecnológicos**

**Resolución Ministerial No. 001/2021, Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional**

#### **Normativa que respalda la participación social**

La participación de la sociedad civil en educación, está prevista en los siguientes capítulos de la

**Ley 070:**

#### **Capítulo II**

#### **Administración y gestión de la educación**

Artículo 71. (Administración y gestión de la educación).

Artículo 74. (Objetivos de la administración y gestión del sistema educativo).

#### **Capítulo IV**

#### **Participación social comunitaria**

Artículo 90. (Participación Social Comunitaria)

Artículo 91. (Objetivos de la Participación Social Comunitaria).

#### **Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 del Ministerio de educación**

Puede considerarse que el Plan de Mejora brinda operatividad y tiene como marco general de planificación al Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 del Ministerio de Educación.

### PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2020 Ministerio de Educación

Pilar	Meta	Objetivos Estratégicos (Sectoriales)	Objetivos de Gestión Institucional
Pilar 3: Salud Educación y Deportes para la Formación del Ser Humano integral	Meta3: Acceso Universal a la Educación	<b>Estrategia 1:</b> Promover el acceso universal, permanencia y conclusión en una educación para todos a lo largo de la vida con pertinencia, equidad y equiparación de oportunidades.	Mejorar el acceso, permanencia y cobertura en el Sistema Educativo Plurinacional, generando acciones orientadas a superar la discriminación y exclusión de la población vulnerable y

			en condiciones de desventaja social para la igualdad de oportunidades.
Pilar 3: Salud Educación y Deportes para la Formación del Ser Humano integral	Meta 4: Fortalecimiento del Sistema Educativo	<p><b>Estrategia 2:</b> Brindar una educación de calidad, consolidando la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP)</p> <p><b>Estrategia 3:</b> Desarrollar una educación técnica-tecnológica orientada a la producción intelectual y material, al trabajo creador y a la relación armónica de los sistemas de vida</p> <p><b>Estrategia 4:</b> Desarrollar la educación intracultural, intercultural y plurilingüe, promoviendo la valoración y respeto recíproco entre culturas</p> <p><b>Estrategia 5:</b> Promover la participación y corresponsabilidad social comunitaria en la gestión educativa, desarrollando al nuevo boliviano y boliviana integral, con valores socio comunitarios, descolonizadores y despatriarcalizadores.</p>	<p>Fortalecer las condiciones y mecanismos, orientados a mejorar la calidad de la educación en el Sistema Educativo Plurinacional, afianzando la implementación del Modelo Educativo Socio-Comunitario Productivo (MESCP).</p> <p>Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la educación técnica - tecnológica y productiva, y a la ampliación de condiciones formativas, coadyuvando al desarrollo de las vocaciones y potencialidades de las regiones.</p> <p>Fortalecer la educación intra e intercultural y plurilingüe rescatando la cultura y lengua de las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos y Afro boliviano, articulándolas en los procesos educativos en Sistema Educativo Plurinacional.</p> <p>Promover la participación e integración de diferentes actores del sector educativo para el desarrollo de la gestión y planificación en pos de una educación de calidad para todos y todas.</p>



## ANEXO 7: BUENA PRÁCTICA: ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DE PLANES DE MEJORA

SWISSCONTAC – FAUTAPO

### Proyecto Formación Técnica Profesional

Sistematización de Planes de Mejora	
FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA <sup>3</sup>	
IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	
Identificación institucional	
Instituto o CEA	ITS Nuevo Amanecer, ITS Potosí, ITS Tres Cruces, ITS Lib. Simón Bolívar
Lugar:	Departamento de Potosí
Fecha de elaboración:	Noviembre 2019
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Gisela Parra Martínez
<b>Título de la Buena Práctica:</b> Elaboración participativa de Planes de mejora	
<b>Síntesis de las principales actividades desarrolladas y de los actores que participaron</b>	
<p>Las actividades que se realizaron fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con Subdirección de Educación Superior Profesional de la Dirección Departamental de Educación de Potosí, para socializar el Plan de mejora en los ITTs priorizados por el proyecto Formación Técnica Profesional.</li> <li>- Coordinación con Rectores/as para que realicen la convocatoria a todo el personal del ITS y se socialice el Plan de Mejora.</li> <li>- Socialización del objetivo y las áreas que contempla el Plan de mejora a todo el personal del ITS.</li> <li>- Socialización del formato del Plan de mejora</li> <li>- Elaboración participativa del Plan de mejora</li> <li>- Firma de todos los presentes en la elaboración del Plan de mejora.</li> <li>- Aplicación del Plan de mejora.</li> </ul>	
<b>¿Cuáles fueron los Principales resultados?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridad educativa de la Subdirección de Educación Superior Profesional de la DDE Potosí, conoce la elaboración y aplicación del Plan de mejora de los ITTs.</li> <li>- Plan de mejora elaborado de manera participativa con directivos y docentes de los ITTs.</li> <li>- Puesta en marcha del Plan de mejora en los ITTs.</li> </ul>	
<b>Factores de éxito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con autoridades educativas</li> <li>- Elaboración participativa de planes de mejora</li> <li>- Acompañamiento y seguimiento a la ejecución de Planes de Mejora</li> </ul>	
<b>Factores inhibidores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un instrumento aprobado por el Ministerio de Educación.</li> <li>- Centros cuentan además con su Plan Estratégico Interinstitucional.</li> <li>- Cambio de autoridades educativas en Centros de formación por la institucionalización, que se realiza cada tres años; el 2021 en los ITTs Tres Cruces, Cnel. Carlos Medinaceli y Lib. Simón Bolívar, tuvo que volverse a socializar el objetivo y trabajo de los Planes de Mejora a los nuevos rectores/as y directores/as; lo que implica un retraso en el desarrollo de las actividades y acciones.</li> </ul>	
<b>Recomendaciones para su réplica en otro CEA o Instituto Tecnológico</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración participativa del Plan de Mejora</li> <li>- Apropiación de este documento, ya que contempla las áreas principales para el fortalecimiento de la formación técnica.</li> </ul>	

<sup>3</sup> Máximo 2 páginas

**ANEXO 8: LIDERAZGO DE CEA EN EL ANALISIS Y GENERACIÓN DE ESPECIALIDADES NUEVAS DE FORMACIÓN CONFORME A POTENCIALIDADES ECONÓMICAS DE UNA REGIÓN**

**SWISSCONTAC – FAUTAPO**

**Proyecto Formación Técnica Profesional**

<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>	
<b>FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA<sup>4</sup></b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS</b>	
<b>Identificación institucional</b>	
Instituto o CEA	Centro de Educación Alternativa 4 de Septiembre Centro de Educación Alternativa El Porvenir Centro de Educación Alternativa Simón Bolívar Centro Educativo Técnico Humanístico Agropecuario San Ignacio
Lugar:	Filadelfia Porvenir Santa Rosa del Abuna Puerto Rico
Fecha de elaboración:	07/11/2022
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Heidy Lazcano Aliaga
<b>Título de la Buena Práctica: Creación de la especialidad de Transformación de Alimentos con frutos amazónicos en cuatro centros de educación alternativa en el departamento de Pando</b>	
<b>Síntesis de las principales actividades desarrolladas y de los actores que participaron</b>	
<p><b>Principales Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de Experiencias (Viaje a Perú - Madre de Dios – Puerto Maldonado) conocer diferentes empresas transformadoras y la Universidad Nacional Amazónica Madre de Dios para conocer procesos y seleccionar las líneas de transformación de frutos introducidos y amazónicos.</li> <li>- Contratación de especialistas para el levantamiento de la línea base, diagnóstico y adecuación de los ambientes para el funcionamiento de la especialidad en los cuatro centros.</li> <li>- Elaboración de la malla curricular, con especialistas (Ing. en alimentos y pedagogo) en coordinación con directores de los Centros y la DDE (Subdirección de Educación Alternativa y Especial).</li> <li>- Capacitaciones genéricas y de especialidad (8 líneas de transformación con las que cuenta los tres niveles la especialidad) a los facilitadores de los 4 centros.</li> <li>- Contrapartes de los 4 Gobiernos Autónomos Municipales: Dotación y adecuación de los ambientes, contratación de facilitadores para la carrera, transporte del equipamiento.</li> <li>- Adquisición del equipamiento en coordinación con especialistas y directores (Acorde a la malla curricular).</li> <li>- Contraparte del Ministerio de Educación: Aprobación y apertura de la nueva especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos; Creación y dotación de nuevos ítems para la especialidad en los 4 centros.</li> <li>- Contraparte de la Dirección Departamental de Educación: Gestión y seguimiento en cada uno de los procesos realizados desde la creación hasta la aprobación de las mallas curriculares, entrega de ítems, etc., a través de la Subdirección de Educación Alternativa y Especial y los 4 distritales.</li> </ul> <p><b>Actores que participaron:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación: Vice ministerio de Educación Alternativa y Especial</li> </ul>	

<sup>4</sup> Máximo 2 páginas

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Departamental de Educación: Subdirección de Educación Alternativa y Especial – Direcciones Distritales de Filadelfia, Porvenir, Puerto Rico y Santa Rosa del Abuna y Centros de Educación Alternativa 4 de Septiembre, El Porvenir, San Ignacio y Simón Bolívar.</li> </ul>
<p><b>¿Cuáles fueron los Principales resultados?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos.</li> <li>- 4 Ambientes adecuados para la especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos en 4 municipios del departamento de Pando.</li> <li>- Facilitadores capacitados de acuerdo a malla curricular.</li> <li>- 4 Ítems de nueva creación para la especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos.</li> <li>- Funcionamiento de la especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos en 4 centros con ambiente, equipamiento, personal capacitado el cual sacara el primer semestre de la gestión 2023 a los primeros técnicos medio.</li> </ul>
<p><b>Factores de éxito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de Convenios Interinstitucionales entre los GAM, la DDE a través de los distritales y el Proyecto.</li> <li>- Coordinación estrecha con los diferentes actores que intervinieron a nivel nacional, departamental y municipal</li> <li>- Gestión y seguimiento en el cumplimiento de contrapartes y la no duplicación de actividades.</li> </ul>
<p><b>Factores inhibidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos económicos ajustados por parte de los municipios</li> <li>- Cambio de autoridades (Elecciones) y alta rotación de personal en los municipios.</li> <li>- Caminos en mal estado e inaccesibles (Algunas veces) en época de lluvia.</li> <li>- Falta de cobertura de internet.</li> </ul>
<p><b>Recomendaciones para su réplica en otro CEA o Instituto Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de especialidades de acuerdo a necesidad y potencialidades de la región</li> <li>- Malla curricular acorde al contexto de la región.</li> <li>- Coordinación estrecha con todos los actores que intervengan.</li> <li>- Convenio y/o acuerdo con contrapartes claras en cuanto a los actores que participan de ello.</li> </ul>

## ANEXO 9: CAPACIDAD DE GESTION Y LIDERAZGO

### SWISSCONTAC – FAUTAPO

#### Proyecto Formación técnica profesional

Sistematización de Planes de Mejora	
FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA <sup>5</sup>	
IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS	
Identificación institucional	
Instituto o CEA	Centro de Educación Permanente Prof. Federico Cueto Ruiz
Lugar:	Cobija
Fecha de elaboración:	07/11/2022
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Heidy Lazcano Aliaga
Describa brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo los resultados esperados o mejores de lo esperado.	
<p>En la gestión 2019 se realiza los Planes de Mejora donde el CEP Prof. Federico Cueto Ruiz se encontraba en una cuarta parte de un ambiente donde funciona el laboratorio de computación de la Unidad Educativa Mariano Bautista y contaba con una mesa de 6 sillas, un librero y menaje de cocina que los mismos profesores trajeron, desde la elaboración del Plan de Mejora se van colocando metas y se dan cuenta de la gestión que falta realizar en las diferentes áreas, por lo que actualmente se encuentran fortalecidos, debido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Área de Gestión Institucional.</b> Convenios con diferentes instituciones, como CIPCA, SOS Pando, Bartolinas Sisa, etc., en los cuales optaron la metodología aplicada en el proyecto FTP donde las instituciones brindan las capacitaciones especializadas y el CEP las capacitaciones complementarias y acredita el proceso de formación por 50 horas; Apertura del CEP a nivel departamental; Gestión y dotación ante el municipio de un ítem de secretaría.</li> <li>- <b>Área Técnico Pedagógico.</b> Dotación de ítem de nueva creación para facilitador, proceso de capacitación tanto genéricas como especializadas dirigidas a los facilitadores (Selección de acuerdo a necesidad), capacitación corto y largo de acuerdo a las demandas del contexto laboral/productivo, mayor presencia con módulos transversales en género y medio ambiente e incremento de las demandas de capacitaciones en el área rural.</li> <li>- <b>Área Infraestructura y Equipamiento.</b> Se cuenta con una infraestructura exclusiva (Ex CEA Juan Oliveira) la cual de acuerdo a convenio fue adecuada y arreglada para su funcionamiento, por lo que los estudiantes cuentan con un lugar donde llevar a cabo las capacitaciones, el equipamiento fue adquirido en coordinación con la directora y los profesores los cuales conjuntamente con la técnica del proyecto seleccionaron, cotizaron y adquirieron, por otra parte aunque no se encontraba en el Plan de Mejora inicial se adquirió equipamiento para el COVID – 19 debido a la emergencia sanitaria la cual siguió la misma metodología que en la compra del equipamiento.</li> <li>- <b>Área Comunitaria Socio productiva.</b> Por ser el único CEP en todo el departamento de Pando y al asimilar la importancia que tienen, empiezan con las diferentes gestiones ante Instituciones públicas y privadas lo que le permitió aperturar su campo de acción coordinando diferentes tipos de cursos a medida del sector productivo, ingresando desde productores de café, asai, etc. Hasta mototaxistas, vivanderas, etc., teniendo un amplio margen de asociaciones con las que trabaja, sobrepasando en muchos casos la demanda vs. la cantidad de facilitadores que son.</li> </ul>	
¿Qué se haría de la misma forma si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)	
- Empoderar a los directores y facilitadores acerca de la importancia de contar con un documento base que les permita ponerse actividades y por ende resultados previstos, viendo que en muchos	

<sup>5</sup> Máximo 2 páginas

casos existe cambio de autoridades y/o facilitadores y no se trata de empezar de cero sino de retomar lo planificado y mejorarlo en lo posible.

- Apoyar al inicio en la realización de las gestiones ante otras instituciones con el fin de darles confianza sobre todo para que ellos puedan caminar solos posteriormente.
- Realización de convenios y/o acuerdos interinstitucionales para el cumplimiento de contrapartes y la no duplicación de actividades.

**Describa brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo resultados por debajo de lo esperado. Identifique factores internos e internos o causas limitantes que condicionaron la experiencia.**

Realizando una evaluación con los 10 Centros con los que se trabaja: 1 IT, 1 ITS, 6 CEAS, 1 CEE y 1 CEP no se cuenta con ninguna experiencia por debajo de lo esperado, debido a que, por encontrarse el Departamento de forma distante al resto, el proyecto es el único que actualmente viene trabajando con ellos, razón por la cual se le dio toda la importancia en su desarrollo en todos sus años de ejecución.

**¿Qué se haría de manera distinta (o no se haría) si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)**

Como se mencionó anteriormente no se cuenta con ninguna experiencia por debajo de lo esperado.

**ANEXO 10: LIDERAZGO DE CEA EN EL ANALISIS Y GENERACIÓN DE ESPECIALIDADES NUEVAS DE FORMACIÓN CONFORME A POTENCIALIDADES ECONÓMICAS DE UNA REGIÓN**

**SWISSCONTAC – FAUTAPO**

**Proyecto Formación Técnica Profesional**

<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>	
<b>FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA<sup>6</sup></b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS</b>	
<b>Identificación institucional</b>	
Instituto o CEA	Centro de Educación Alternativa 4 de septiembre Centro de Educación Alternativa El Porvenir Centro de Educación Alternativa Simón Bolívar Centro Educativo Técnico Humanístico Agropecuario San Ignacio
Lugar:	Filadelfia Porvenir Santa Rosa del Abuna Puerto Rico
Fecha de elaboración:	07/11/2022
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Heidy Lazcano Aliaga
<b>Título de la Buena Práctica: Creación de la especialidad de Transformación de Alimentos con frutos amazónicos en cuatro centros de educación alternativa en el departamento de Pando</b>	
<b>Síntesis de las principales actividades desarrolladas y de los actores que participaron</b>	
<p><b>Principales Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de Experiencias (Viaje a Perú - Madre de Dios – Puerto Maldonado) conocer diferentes empresas transformadoras y la Universidad Nacional Amazónica Madre de Dios para conocer procesos y seleccionar las líneas de transformación de frutos introducidos y amazónicos.</li> <li>- Contratación de especialistas para el levantamiento de la línea base, diagnóstico y adecuación de los ambientes para el funcionamiento de la especialidad en los cuatro centros.</li> <li>- Elaboración de la malla curricular, con especialistas (Ing. en alimentos y pedagogo) en coordinación con directores de los Centros y la DDE (Subdirección de Educación Alternativa y Especial).</li> <li>- Capacitaciones genéricas y de especialidad (8 líneas de transformación con las que cuenta los tres niveles la especialidad) a los facilitadores de los 4 centros.</li> <li>- Contrapartes de los 4 Gobiernos Autónomos Municipales: Dotación y adecuación de los ambientes, contratación de facilitadores para la carrera, transporte del equipamiento.</li> <li>- Adquisición del equipamiento en coordinación con especialistas y directores (Acorde a la malla curricular).</li> <li>- Contraparte del Ministerio de Educación: Aprobación y apertura de la nueva especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos; Creación y dotación de nuevos ítems para la especialidad en los 4 centros.</li> <li>- Contraparte de la Dirección Departamental de Educación: Gestión y seguimiento en cada uno de los procesos realizados desde la creación hasta la aprobación de las mallas curriculares, entrega de ítems, etc., a través de la Subdirección de Educación Alternativa y Especial y los 4 distritales.</li> </ul> <p><b>Actores que participaron:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación: Vice ministerio de Educación Alternativa y Especial</li> </ul>	

<sup>6</sup> Máximo 2 páginas

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Departamental de Educación: Subdirección de Educación Alternativa y Especial – Direcciones Distritales de Filadelfia, Porvenir, Puerto Rico y Santa Rosa del Abuna y Centros de Educación Alternativa 4 de Septiembre, El Porvenir, San Ignacio y Simón Bolívar.</li> </ul>
<p><b>¿Cuáles fueron los Principales resultados?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos.</li> <li>- 4 Ambientes adecuados para la especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos en 4 municipios del departamento de Pando.</li> <li>- Facilitadores capacitados de acuerdo a malla curricular.</li> <li>- 4 Items de nueva creación para la especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos.</li> <li>- Funcionamiento de la especialidad de Transformación de Alimentos con productos amazónicos en 4 centros con ambiente, equipamiento, personal capacitado el cual sacara el primer semestre de la gestión 2023 a los primeros técnicos medio.</li> </ul>
<p><b>Factores de éxito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de Convenios Interinstitucionales entre los GAMs, la DDE a través de los distritales y el Proyecto.</li> <li>- Coordinación estrecha con los diferentes actores que intervinieron a nivel nacional, departamental y municipal</li> <li>- Gestión y seguimiento en el cumplimiento de contrapartes y la no duplicación de actividades.</li> </ul>
<p><b>Factores inhibidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos económicos ajustados por parte de los municipios</li> <li>- Cambio de autoridades (Elecciones) y alta rotación de personal en los municipios.</li> <li>- Caminos en mal estado e inaccesibles (Algunas veces) en época de lluvia.</li> <li>- Falta de cobertura de internet.</li> </ul>
<p><b>Recomendaciones para su réplica en otro CEA o Instituto Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de especialidades de acuerdo a necesidad y potencialidades de la región</li> <li>- Malla curricular acorde al contexto de la región.</li> <li>- Coordinación estrecha con todos los actores que intervengan.</li> <li>- Convenio y/o acuerdo con contrapartes claras en cuanto a los actores que participan de ello.</li> </ul>

**ANEXO 11: PROGRAMA DE FORMACION VIRTUAL DE EMPRENDEDORES CON EL GAM TARIJA**

**SWISSCONTAC – FAUTAPO**

**Proyecto Formación técnica profesional**

<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>	
<b>FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA<sup>7</sup></b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS</b>	
<b>Identificación institucional</b>	
Instituto o CEA	Centros Vinculados al proyecto FTP
Lugar:	Tarija
Fecha de elaboración:	03/11/2022
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Juanito Chávez
<b>Título de la Buena Práctica: PROGRAMA DE FORMACION VIRTUAL DE EMPRENDEDORES</b>	
<b>Síntesis de las principales actividades desarrolladas y de los actores que participaron</b>	
<p>En la gestión 2020, en el marco de la pandemia COVID 19, el proyecto Formación Técnica Profesional (FTP) trabaja en articulación con el GAM Tarija, el desarrollo de una nueva propuesta del programa Incubadora de Empresas, el Programa de Formación Virtual para Emprendedores (PFVE).</p> <p>Se define sistematizar, comprimir y virtualizar todo el programa de formación que se desarrollaba con la Incubadora de Empresas; el objetivo era, llevar a otro nivel la formación. Se crea el PFVE, a través de un convenio específico de articulación interinstitucional, que busca expandir la formación, incorporando actores de otros municipios, vinculados al proyecto FTP. Se organiza el PFVE en 7 módulos con una duración de 10 semanas y 100 horaria certificadas con valor curricular a través del Ministerio de Educación, vía el Centro Emborozú Educación Permanente.</p> <p>En la gestión 2022, se desarrolla la tercera versión, de la cual participan 266 emprendedores, de los cuales el 95% son parte de los ITTs y CEAs vinculados al proyecto FTP.</p> <p>Se han formado más 500 participantes, en un proceso E-LEARNING, totalmente virtual, promoviendo de alguna manera la auto gestión de los espacios de formación individual; además de incidir en los programas de los centros formativos, con la formación en emprendedurismo.</p> <p>Se ha logrado desde la segunda versión incorporar al Banco de Desarrollo Productivo (BDP) para trabajar el formato que ellos como institución financiera piden para procesos de créditos. Sin duda un buen camino recorrido y con muy buenas esperanzas de mejoras.</p>	
<b>¿Cuáles fueron los Principales resultados?</b>	
<p>La articulación con actores claves del ecosistema emprendedor, la incorporación del Ministerio de Educación para la certificación curricular del curso, el involucramiento del BDP en el asesoramiento del módulo costos, vinculación con entidad financiera y sobre todo el anclaje con el GAM Tarija, que tiene la experiencia con su programa Incubadora de Empresas.</p>	
<b>Factores de éxito</b>	
<p>Articulación Institucional.</p>	
<b>Factores inhibidores</b>	
<p>Los factores que han debilitado todavía la propuesta es la baja señal de internet en las áreas rurales de Tarija, sumado a los equipos todavía de baja tecnología utilizados por los participantes de los centros de formación en general y el débil conocimiento de la tecnología disminuye el índice de éxito de la actividad.</p>	

<sup>7</sup> Máximo 2 páginas



### **Recomendaciones para su réplica en otro CEA o Instituto Tecnológico**

En el caso de los ITTs vinculados al proyecto se logró mayor índice de éxito, ya que se vincularon a estudiantes de tercer año, como parte de la materia de emprendimiento que se desarrolla, en el caso de los CEAs su compromiso baja, ya que en muchos de estos centros no se exige de manera real el tema de emprendimiento, sin embargo, el interés va en crecimiento.

Se debe lograr compromiso de participación tanto del estudiante como del centro de formación, a través de un documento con firmas de ambas partes.

## ANEXO 12: CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR

### SWISSCONTAC – FAUTAPO

#### Proyecto Formación técnica profesional

Sistematización de Planes de Mejora	
FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA <sup>8</sup>	
IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	
Identificación institucional	
Instituto o CEA	María Elena Stollenwer
Lugar:	Coripata
Fecha de elaboración:	5 de noviembre de 2021
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Juan Emilio Cocarico Chejo
<b>Título de la Buena Práctica:</b> Replicas de los cursos de capacitación	
<b>Síntesis de las principales actividades desarrolladas y de los actores que participaron</b>	
<p>Réplicas de los cursos de capacitación <i>por especialidad de acuerdo a intereses priorizados en planes de mejora, con la contratación de un(a) profesional que cuente con los conocimientos suficientes en capacitación a docentes de los centros de educación alternativa que forman parte del Proyecto “FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL – FTP”.</i></p> <p>Réplica del curso de capacitación de “Repostería comercial y de eventos” y “Pastelería decoración de tortas comerciales y de eventos”:</p> <p>La profesora de gastronomía y alimentación (Leonor Vásquez) durante los semestres “I y II-2022”, enseñó como elaborar diferentes tipos de masitas, frituras y pasteles, de este modo compartiendo los conocimientos adquiridos durante el curso de capacitación “Repostería comercial y de eventos” y “Pastelería decoración de tortas comerciales y de eventos”, con sus participantes (<i>Estudiantes</i>), de este desarrollando habilidades culinarias imprescindibles para encontrar empleo o en prácticas de repostería.</p> <p>Replica de curso de “cría de abejas reinas y producción de jalea real”:</p> <p>El profesor de agropecuaria (Orlando Fernández) “II-2021 y I-2022”, enseñó a sus participantes cómo manejar las colmenas y como criar y reemplazar reinas, además de recalcar y mostrar cómo esta práctica incrementa la producción de miel, además de evitar la enjambrazón, se abordó la materia de apicultura (Contenido de plan curricular).</p>	
<b>¿Cuáles fueron los Principales resultados?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes con habilidades para elaborar diferentes tipos de masitas y pasteles.</li> <li>• Participantes con habilidades para elaborar platillos internacionales.</li> <li>• Participantes con conocimientos para aumentar la población de la colmena para posteriormente dividirlo (<i>Trasiego y cría de reina</i>).</li> <li>• Participantes con conocimientos para incrementar la producción de miel.</li> <li>• Participantes muestran sus productos en la feria de emprendimientos productivos, donde estuvieron presentes la población de Coripata y autoridades municipales (<i>Alcalde</i>).</li> <li>• 3 participantes egresados inician su emprendimiento (2 de gastronomía, 1 de agropecuaria)</li> </ul>	
<b>Factores de éxito</b>	

<sup>8</sup> Máximo 2 páginas

- La inserción de conocimientos adquiridos de los cursos de capacitación en el contenido modular del plan curricular.
- La predisposición del director, profesores de especialidad (carreras) técnica y docentes de la comisión pedagógica para actualizar el plan curricular.
- La gestión del director y docentes del centro para llevar a cabo ferias que promuevan a los emprendedores.

#### **Factores inhibidores**

- En gastronomía costo elevado de algunos insumos (Aditivos y harinas especiales).
- No contar con presupuesto para implementar las ferias de promoción a emprendedores.

#### **Recomendaciones para su réplica en otro CEA o Instituto Tecnológico**

- Insertar en el reglamento interno de CEAs o Instituto Tecnológico, la réplica de nuevos conocimientos adquiridos mediante la actualización del plan curricular de las especialidades o carreras técnicas.

## ANEXO 13: CURSOS DE CAPACITACIÓN A PRODUCTORES

### SWISSCONTAC – FAUTAPO

#### Proyecto Formación técnica profesional

Sistematización de Planes de Mejora	
FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA <sup>9</sup>	
IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS	
Identificación institucional	
Instituto o CEA	ITS Nuevo Amanecer e ITS Potosí
Lugar:	Departamento de Potosí
Fecha de elaboración:	Noviembre 2019
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Gisela Parra Martínez
<b>Describa brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo los resultados esperados o mejores de lo esperado.</b>	
La realización de cursos de capacitación a productores en el marco del Plan de mejora, los institutos realizaron la identificación de necesidades de capacitación de trabajadores en el rubro de mecánica automotriz, elaboraron los proyectos de curso, la promoción y el desarrollo de cursos de capacitación en diferentes temáticas, la experiencia fue buena y la Policía coordinó con la rectora la realización de dos cursos para sus funcionarios.	
<b>¿Qué se haría de la misma forma si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)</b>	
Coordinación con instituciones y empresas del contexto para poder fortalecer las capacidades de sus trabajadores con cursos de capacitación específica.	
<b>Describa brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo resultados por debajo de lo esperado. Identifique factores internos e internos o causas limitantes que condicionaron la experiencia.</b>	
La realización de cursos de capacitación docente en temas transversales (género y emprendimiento), que se coordinó con el Ministerio de Educación para su ejecución, el Ministerio no quiso emitir los certificados, hecho que desmotivó a los docentes.	
<b>¿Qué se haría de manera distinta (o no se haría) si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)</b>	
No generar expectativas en los docentes con respecto a la certificación de cursos con entidades del Estado.	

<sup>9</sup> Máximo 2 páginas

## ANEXO: 14 IMPLEMENTACIÓN DE CURSOS CORTOS

### SWISSCONTAC – FAUTAPO

#### Proyecto Formación técnica profesional

Sistematización de Planes de Mejora	
FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA <sup>10</sup>	
IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS	
Identificación institucional	
Instituto o CEA	CEA FRANZ TAMAYO
Lugar:	EL ALTO
Fecha de elaboración:	07/10/2022
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	PATRICIA LUCIA TOLA SALVATIERRA
Describa brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo los resultados esperados o mejores de lo esperado.	
<p>Teniendo claro la definición de lección aprendida como el conocimiento adquirido desde la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente a una determinada experiencia, nos toca narrar una de las experiencias más significativas desarrolladas en el marco de la implementación del proyecto FTP, el mismo está centrado en el desarrollo y la implementación de cursos cortos de capacitación en Educación Alternativa, considerando que anteriormente no se contemplaba como parte del desarrollo curricular de los mismos, es así que el CEA Franz Tamayo se atrevió a desarrollar iniciando con solo tres cursos cortos y rápidamente notó la atracción tanto de estudiantes como de la población en general por asistir a estos cursos rápidos y sin mayor burocracia, entonces el director gestionó seis cursos más en el marco de las solicitudes y las necesidades de los participantes, fue tan relevante por su accesibilidad, su corta duración y la facilidad para llevarlos adelante, las temáticas seleccionadas fueron específicas conforme a las solicitudes de los estudiantes; en éste aspecto el apoyo del proyecto FTP se centró en la compra de insumos y materiales necesarios para el impulso de estos cursos, así como la factibilidad para la contratación de un/a facilitador/a en el caso que no se contara con tal en el mismo CEA.</p> <p>Tan grande fue la apertura de estos cursos que rápidamente corrió la información a los alrededores y a lugares más alejados, los mismos solicitaron otros cursos en temáticas diferentes que ya no alcanzaron a realizarse.</p> <p>Los cursos cortos de capacitación de los CEAs conlleva una planificación curricular en una estructura elaborada, el listado de los participantes, un formato para la solicitud de insumos y materiales, un informe como memoria de la actividad y la certificación correspondiente solamente con la firma y sello del director del CEA, los cursos contemplaban desde las 8 horas a 100 entre lo sincrónico y asincrónico según corresponda la planificación.</p> <p>Esta experiencia fue innovadora en los CEAs puesto que ninguno lo realiza actualmente, no obstante con estas experiencias se tiene los antecedentes para las réplicas posteriores en los centros que así lo requieran, se tiene la metodología y el personal capacitado.</p>	
¿Qué se haría de la misma forma si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)	
Algo necesario a considerar se centra en la evaluación de resultados, pues más allá de una sistematización y otras actividades similares, es necesario establecer un sistema de registro de	

<sup>10</sup> Máximo 2 páginas

la cantidad, títulos y participantes a los que se llegó con los cursos cortos de capacitación, este proceso nos impulsaría a medir las necesidades y aceptación de la implementación de cursos en los mismos CEAs con diferentes temáticas y también en otros centros que así lo requieran. En el caso de volverse a desarrollar, se debería hacer una buena planificación y medición en la implementación de este sistema de registro que obviamente rescataría muchos datos que servirían para elaborar una propuesta a la instancia nacional como una política de los Centros de Educación Alternativa a nivel nacional, hay que considerar que muchos CEAs poseen horas en demasía para el proceso de formación que brindan, éstos centros serían tomados en cuenta como pilotos en este proceso, puesto que ya se cuenta con el personal capacitado y pagado por el estado que se dedicaría a la implementación de los cursos cortos de capacitación.

**Describa brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo resultados por debajo de lo esperado. Identifique factores internos e internos o causas limitantes que condicionaron la experiencia.**

Una experiencia que podemos considerar por debajo de lo esperado en su avance, fue el desarrollo de las visitas formativas, en el caso de la regional El Alto, solo dos centros lograron beneficiarse, esto debido a los factores de tiempo y las tantas actividades que tienen tanto los docentes como los directores, no obstante los CEAs que lograron realizarlo tuvieron buenos resultados, pues evidenciaron los procesos formativos desde la mirada de otras regiones, lo que motivó de gran manera a cambiar los esquemas tradicionales para alcanzar los niveles de estos otros centros visitados.

**¿Qué se haría de manera distinta (o no se haría) si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)**

En caso de volverse a realizar, lo primero a considerar es la buena planificación en tiempos para el desarrollo de estas actividades, esto considerando el calendario académico que tienen los CEAs, el mismo que es emitido por el Ministerio de Educación, de esta forma en mi perspectiva, se lograría cada una de las actividades propuestas sin mayor dificultad.

Algo importante a tomar en cuenta como recomendación a otros institutos o CEAs, es el alcance y la llegada de la actividad, a considerar los días, el lugar y otros pormenores importantes, así como las contrapartes para tener una llegada más amplia.

## ANEXO 15: TEMAS DE GÉNERO POR RADIO

### SWISSCONTAC – FAUTAPO

#### Proyecto Formación técnica profesional

Sistematización de Planes de Mejora	
FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA <sup>11</sup>	
IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	
Identificación institucional	
Instituto o CEA	CEA Radio San Gabriel
Lugar:	El Alto/Plaza de la Cruz
Fecha de elaboración:	05/11/2022
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Patricia Lucia Tola Salvatierra
Título de la Buena Práctica: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA RADIAL MENSUAL QUE ABORDE TEMAS DE GÉNERO	
Síntesis de las principales actividades desarrolladas y de los actores que participaron	
<p>Para poder entender a la perfección las buenas prácticas en los CEAs, lo primero que haremos es conocer que las buenas prácticas educativas son objetivos y procedimientos que se ponen en común tras varias experiencias entre los centros.</p> <p>En ese entendido señalamos algunas buenas prácticas desarrolladas en los CEAs de la regional El Alto, entre ellas una que inició en el marco de la implementación del Proyecto FTP, particularmente inició con una reunión preliminar donde se expresaron necesidades latentes de la sociedad y del entorno de los CEAs, el objetivo se direccionó a buscar una estrategia que dé solución a la mayor parte de las necesidades, es así que después de un debate y análisis, se logró la planificación de programas radiales mensuales que desarrollen temas de género, todo aquello conllevó varias reuniones posteriores donde se logró la identificación de otras temáticas emergentes en relación a la equidad de género, además de evidenciar tanta importancia en todo el contexto nacional, entonces se conceptualizaron y estructuraron algunos guiones para los invitados que se mostraron muy atractivos al público, no obstante no todo fue triunfante, se visualizaron varias dificultades y otras anécdotas vividas, pero al final todos aprendimos que es necesario un trabajo en equipo para las diferentes situaciones imprevistas en la implementación del programa radial.</p> <p>El primer tema para su difusión tomado en cuenta en los programas radiales mensuales, fue LA LEY 348 Y SU APLICACIÓN EN LOS MEDIOS RURALES, sin duda la audiencia fue masiva, hubo participación de oyentes de diferentes regiones rurales, muchos de ellos en su lengua materna (aimara), no obstante el maestro y locutor es bilingüe por lo que no fue problema llevar adelante la temática, además de ello entre los invitados se tenía una traductora (aimara-castellano), quien se hizo cargo de interpretar todo lo que opinaba.</p> <p>Teniendo el conocimiento suficiente, fue muy acertado el trabajo con programas radiales, puesto que por la atracción que conllevó la misma, se logró institucionalizar en el CEA, hasta la fecha se tiene alrededor de 12 programas desarrollados con diferentes invitados, todos tocando temáticas relacionadas a género, como prevención de las violencias, masculinidades, equidad de género, liderazgo femenino, entre algunos.</p> <p>Esta innovación educativa es relevante pues la estructuración considera la adaptación a los intereses de las nuevas generaciones, en cuanto a la selección de las temáticas y otros que se consideren necesarios.</p>	
¿Cuáles fueron los Principales resultados?	
<p>Entre los resultados más sobresalientes enumeramos los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La concientización de la población oyente de la radio y los maestros del CEA.</li><li>2. La planificación y organización de las temáticas antes de la emisión de los programas.</li></ol>	

<sup>11</sup> Máximo 2 páginas

3. La llegada a lo más distante en el área rural.
4. El bilingüismo (castellano - aimara) en la emisión de los programas.
5. El apoyo de un/a traductor/a durante todo el programa, cuando así se requiere.
6. La cooperación contante en el desarrollo de los programas radiales.
7. El mejoramiento de los procesos de aprendizaje en temáticas de género.
8. El mantenerse constantemente actualizados.

#### **Factores de éxito**

1. La voluntad expresa por los docentes, director e invitados en el trabajo de organización e implementación de los programas radiales.
2. La amplia audiencia, especialmente de mujeres en los programas radiales.
3. La presentación de vivencias de algunas mujeres desde su experiencia.
4. La innovación educativa.
5. El mejoramiento de la práctica educativa.
6. La adaptación a los intereses de las nuevas generaciones.
7. La utilización de recursos actualizados y adecuados.
8. La recopilación de experiencias vividas.
9. La valoración y motivación constante.

#### **Factores inhibidores**

1. La falta de apoyo de otras instituciones y/o Dirección Departamental de Educación o el Ministerio de Educación.
2. La falta de factor económico para la implementación del estudio de radio. Así como la falta de predisposición de los invitados sin retribución económica.
3. El poco mantenimiento del estudio de grabación, puesto que depende de ello el logro de los objetivos planteados.
4. Poco tiempo en radio para llegar al abordaje de todas las temáticas relacionadas a género.

#### **Recomendaciones para su réplica en otro CEA o Instituto Tecnológico**

En el marco la presente buena práctica desarrollada en uno de los CEAs de la ciudad de El Alto, se recomienda que:

1. Las autoridades (Directores/CEAs y Rectores/ ITTS), puedan generar gestiones pertinentes con otras instancias que coadyuven en la implementación de las ideas innovadoras, con un apoyo económico y profesional para la correcta implementación.
2. Todo el personal de los CEAs e ITTS, puedan trabajar de forma conjunta y en equipo, puesto que de esta manera se logra mayores logros.
3. Se debe realizar gestiones ante las instancias de las autoridades de educación nacionales y departamentales, para que estos puedan fortalecer los actuados que evidentemente serán muy singulares a comparación de lo que desarrollan los demás centros.



## ANEXO 16: CAPACIDAD DE GESTIÓN Y COHESIÓN INTERNA DEL CEA

### SWISSCONTAC – FAUTAPO

#### Proyecto Formación técnica profesional

<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>	
<b>FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA<sup>12</sup></b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS</b>	
<b>Identificación institucional</b>	
Instituto o CEA	Madre Marie Pousepin
Lugar:	Chulumani
Fecha de elaboración:	5 de noviembre de 2021
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Juan Emilio Cocarico Chejo
<b>Título de la Buena Práctica:</b> Gestión Institucional	
<b>Síntesis de las principales actividades desarrolladas y de los actores que participaron</b>	
<p>El plantel administrativo del centro gestiona el financiamiento (Cooperación Suiza - Municipio) para la construcción baterías sanitarias; gestionaron también el derecho propietario de la cancha (Todavía no son dueños de la cancha pero se está gestionando aquello), que adecuaron y pusieron reflectores para que se pueda utilizar por las noches, para alquilarlo por las noches de este modo generar recursos que serán utilizados para el mantenimiento y reparaciones del equipamiento donado por SWISSCONTAC; Gestionaron la elaboración a diseño final de la nueva infraestructura del centro, la iniciativa fue aprobada por el consejo municipal de Chulumani.</p>	
<b>¿Cuáles fueron los Principales resultados?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro cuenta con baterías sanitarias nuevas; para construir las baterías sanitarias se construyó una losa y una parte de ella sirve como terraza y área de aseo.</li> <li>• El centro cuenta con una cancha de fútbol de salón, que alquilan para generar recursos propios.</li> <li>• Se está elaborando un proyecto a diseño final de una nueva infraestructura para el centro, financiado por el municipio.</li> </ul>	
<b>Factores de éxito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La buena organización del área administrativa.</li> <li>• Diligencia en la entrega de solicitudes a las autoridades municipales.</li> <li>• Insistencia en la gestión para hacer cumplir el compromiso asumido por las autoridades municipales.</li> <li>• La disciplina y el compromiso de las comisiones conformadas por los docentes del centro, en todas las gestiones delegadas por el director.</li> <li>• El acompañamiento de la dirigencia estudiantil es las gestiones ante las autoridades.</li> </ul>	
<b>Factores inhibidores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La poca importancia que le dan al CEA algunas autoridades municipales y departamentales.</li> <li>• El incumplimiento de compromisos asumidos por las autoridades municipales y departamentales.</li> <li>• La burocracia existente en los gobiernos municipales y departamentales.</li> </ul>	
<b>Recomendaciones para su réplica en otro CEA o Instituto Tecnológico</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar un equipo o comisión encargado de gestionar los requerimientos del CEA o IT; los integrantes deberán ser insistentes, diligentes y sobre todo pacientes.</li> </ul>	

<sup>12</sup> Máximo 2 páginas

## ANEXO 17: VISITAS FORMATIVAS

### SWISSCONTAC – FAUTAPO

#### Proyecto Formación técnica profesional

<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>	
<b>FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA<sup>13</sup></b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS</b>	
<b>Identificación institucional</b>	
Instituto o CEA	Madre Marie Poussepin
Lugar:	Chulumani
Fecha de elaboración:	5 de noviembre de 2022
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Juan Emilio Cocarico Chejo
<b>Describe brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo los resultados esperados o mejores de lo esperado.</b>	
<p>De la visita formativa realizada en Cochabamba donde se visitó al Centro Nacional de Producción de Semillas de Hortalizas (CNPSH), ubicado en la Comunidad de Montenegro Sipe Sipe, en el mismo predio está instalada el Programa Coreano para la Cooperación Internacional en Tecnología Agrícola (KOPIA), Centro de Biotecnología y Nanotecnología Agropecuario y Forestal (CByNAF), Centro de Investigación e Interacción en Abonos Orgánicos (CII ABONO) e IT Berto Nicoli.</p> <p>Y fue en el Berto Nicoli en el que los participantes y docentes fueron participes de un taller donde se les explico, como el cultivo de lechugas puede producirse en un sistema re-circulante de nutrientes donde se acorta el ciclo del cultivo considerablemente y se cosecha completamente limpia, entre otra de las ventajas como el uso reducido o ningún uso de pesticidas.</p> <p>Al observar el funcionamiento de este sistema hidropónico recirculante NFT (Nutrient Film Technique que, traducido al español sería "técnica de la película de nutriente"), los participantes se entusiasmaron y decidieron implementa el sistema en el centro, con la guía del docente de agropecuaria. Debido a que el equipo necesario para hacer funcionar el sistema NFT es costoso realizaron varias actividades para recaudar fondos; entre esas actividades el responsable SILE que también es el docente de agropecuaria en coordinación con el director, participaron del concurso SILE lanzado por el proyecto y ganaron 12000 bs. Parte de estos recursos fueron utilizados para adquirir el equipo necesario para construir el sistema NFT.</p> <p>Con el primer modelo portátil que hicieron participaron en la feria de emprendimiento productivo llevada en la plaza San Francisco de la ciudad de La Paz. Para que el centro tenga un módulo hidropónico, los participantes de agropecuaria están construyendo un NFT fijo aproximadamente para 170 plantas de lechuga en una área 4.5 x 2.5 metros.</p>	
<b>¿Qué se haría de la misma forma si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)</b>	
<p>Se llevaría a los participantes (estudiantes) para observen y palpen las innovaciones y los métodos de producción de otros centros de formación y otras empresas sean estas públicas o privadas, porque al observar se puede con más facilidad, abrir las mentes y replicar los conocimientos nuevos y esto mejora la formación técnica.</p> <p>Se recomienda realizar visitas formativas o intercambio de experiencias entre centros de formación y a empresas.</p>	
<b>Describe brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo resultados por debajo de lo esperado. Identifique factores internos e internos o causas limitantes que condicionaron la experiencia.</b>	
<p>La capacitación del BDP que impartió el curso, Modelado de negocios en la modalidad Virtual, tuvo resultados por debajo de lo esperado, esto debido a la poca o intermitente señal de</p>	

<sup>13</sup> Máximo 2 páginas

internet. Los participantes no lograron entender a cabalidad la disertación del facilitador, esto repercutió en la presentación del modelo de negocios, que cada participante tenía que enviar al facilitador. Del total de participantes solo un 3% envió la tarea requerida.

**¿Qué se haría de manera distinta (o no se haría) si se volvería a hacer algo similar?  
(Recomendación a otro Instituto o CEA)**

Se impartiría el mismo taller pero en la modalidad presencial porque los participantes pueden en el momento interactuar, preguntar y salir de dudas; también la distribución de material para elaborar la tarea requerida sería inmediata y eso mejoraría considerablemente los resultados.

## ANEXO 18: CONVENIOS CON GREMIOS EMPRESARIALES

### SWISSCONTAC – FAUTAPO

#### Proyecto Formación técnica profesional

<b>Sistematización de Planes de Mejora</b>	
<b>FICHA DE SISTEMATIZACIÓN CORTA<sup>14</sup></b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS</b>	
<b>Identificación institucional</b>	
Instituto o CEA	ITTs INCOS, EMBOROZU, SAN ANDRES Y URIONDO
Lugar:	TARIJA
Fecha de elaboración:	03/11/2022
Nombre Técnico/a(s) responsable(s)	Juanito Chávez Hurtado
<b>Describa brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo los resultados esperados o mejores de lo esperado.</b>	
<p>En el marco de la vinculación laboral, se propuso, articular a los ITTs con la Federación de Empresarios de Tarija, entidad matriz de más de 500 empresas privadas de diferentes rubros.</p> <p>La articulación busca beneficiar a los institutos en la identificación de espacios de práctica laboral para los estudiantes y de alguna manera mediar para su futura inserción laboral.</p> <p>De esta articulación interinstitucional participaron la Federación de Empresarios privados, la Dirección Departamental de Educación, los Institutos Técnicos Tecnológicos vinculados al proyecto FTP y la Fundación FAUTAPO, a través de un convenio específicos de acción multi actoral.</p> <p>La modalidad comienza con una solicitud del Instituto, la cual adjunta la lista de los estudiantes a incorporar en las practicas laboral, además de adjuntar el perfil de formación que ha recibido el postulante. A su vez la Federación solicita a sus empresas afiliadas, la solicitud, adjuntado los documentos recibidos por el Instituto, respaldando las solicitudes.</p> <p>Otras acciones sumadas son, posibilidades de retroalimentación de los contenidos curriculares de las empresas para enriquecer la formación técnica de los estudiantes.</p> <p>Ahora con el apoyo del proyecto, se ha desarrollado una bolsita de trabajo virtual y colgado en la plataforma virtual de la Federación, a través de la cual se desarrollará con mayor rapidez la articulación de los centros formativos con las empresas.</p>	
<b>¿Qué se haría de la misma forma si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)</b>	
La firma del Convenio específico entre partes.	
<b>Describa brevemente una experiencia en la aplicación del Plan de Mejora que tuvo resultados por debajo de lo esperado. Identifique factores internos e internos o causas limitantes que condicionaron la experiencia.</b>	
Siguiendo la misma acción, de articulación con los ITTs y la FEPT, muchos ITTs no desarrollaron la articulación, argumentando la distancia, para ello se apoya la creación del espacio virtual para la vinculación rápida y precisa de los centros con la FEPT.	
<b>¿Qué se haría de manera distinta (o no se haría) si se volvería a hacer algo similar? (Recomendación a otro Instituto o CEA)</b>	
Creo que se debería incorporar de manera mas comprometida a la Dirección Departamental de Educación, en esta acción.	

<sup>14</sup> Máximo 2 páginas