



**PROYECTO**  
**“FORMACIÓN DE JÓVENES COMPETENTES PARA UNA**  
**VIDA DIGNA COMO PERSONAS, FAMILIAS Y**  
**COMUNIDADES”**

**EVALUACION EXTERNA**

**INFORME**

Cochabamba - Bolivia

2021

## INDICE

1. ANTECEDENTES	4
2. DISEÑO METODOLÓGICO	5
2.1. OBJETIVOS	6
2.1.1 Objetivo General	6
2.1.2. Objetivos Específicos	6
2.2. CRITERIOS METODOLOGICOS	6
2.2.1. Enfoque	6
2.2.2. Principios orientadores	6
2.2.3. Criterios de Evaluación	7
3. PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS. -	7
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	8
4.1. Los avances, dificultades y logros del proyecto (Fase II).	8
4.2 Valoración de ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos. -	16
4.3 Aspectos clave para el diseño de propuestas para el BTH.	19
4.4 Avances y dificultades en cuanto a la sostenibilidad del BTH.	23
5. CONCLUSIONES	26
6. RECOMENDACIONES	27

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: PERCEPCIONES SOBRE AVANCES Y LOGROS DEL PROYECTO	9
Tabla 2: PERCEPCIONES SOBRE DIFICULTADES DEL PROYECTO	13
Tabla 3: EJECUCIÓN FÍSICA DEL PROYECTO	17
Tabla 4: PERCEPCIONES EN RELACIÓN A PROPUESTAS PARA FORTALECER EL BTH	20
Tabla 5: PERCEPCIONES RESPECTO A LA SOSTENIBILIDAD DEL BTH	24

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL PROYECTO	11
Ilustración 2: BASES DE LA FORMACIÓN TÉCNICA EN EL BTH TUTIMAYU	11
Ilustración 3: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DEL BTH	12
Ilustración 4: MAPA DE EJECUCIÓN DEL BTH TULIMAYU DURANTE LOS PERIODOS DE CONFLICTO	14

## 1. ANTECEDENTES

En Bolivia se ha gestado desde el año 2006 una reforma educativa que se concreta con la Ley de Educación Avelino Siñani-Elizardo Pérez (ASEP), Ley N° 70 del 20 de diciembre del 2010, que entre sus principales planteamientos está el desarrollo de competencias técnicas en los estudiantes. Operativamente, se establece que los estudiantes al concluir la secundaria, además del bachillerato humanístico obtengan una certificación a nivel de técnico medio. Enfoque que tiene incidencia en el currículo, la formación de docentes y a la gestión organizacional de la educación en el Sistema Educativo Plurinacional.

Por otro lado, en la gestión 2014 se promulgo la Ley de Alimentación Complementaria Escolar (Ley N° 622), con el fin de garantizar progresivamente la Alimentación Complementaria Escolar (ACE) en las unidades educativas del Sistema Educativo Plurinacional, con alimentos provenientes de la producción local. Al efecto, la Ley distribuye responsabilidades en diferentes niveles de gobierno, fomentando la economía social comunitaria a través de la compra de alimentos de proveedores locales; generalizando en prácticamente todos los municipios del país la distribución del Desayuno Escolar en todas las escuelas de su jurisdicción.

En este contexto se implementa, desde el año 2016, el proyecto **“Formación de Jóvenes Competentes para una Vida Digna como Personas, Familias y Comunidades”** que busca complementar la formación humanística de jóvenes, hombres y mujeres, de la Unidad Educativa “Tutimayu” con la formación técnica, de tal modo que puedan, al concluir el bachillerato, iniciar la generación de ingresos para llevar una vida digna y contribuir de esta forma al desarrollo de las comunidades a las que pertenecen.

A la fecha, se están implementando dos Fases del proyecto. En la primera fase del proyecto (2016 – 2018), se ha logrado<sup>1</sup>:

- i. **la definición de la oferta técnico pedagógica del Bachillerato Técnico Humanístico (BTH)** y su desarrollo con la comunidad educativa de la Unidad Educativa “Tutimayu”;
- ii. **la construcción, equipamiento e implementación de Unidades Productivas** de vanguardia para las carreras que constituyen el BTH: i) una planta procesadora de alimentos para la carrera de formación técnica en Transformación de

---

<sup>1</sup> Poma, Adhemar (2018). Informe final de Monitoreo Externo Proyecto “Formación de Jóvenes Competentes para una Vida Digna como Personas, Familias y Comunidades”.

- Alimentos; ii) un museo y rutas turísticas dentro la comunidad de Tutimayu, para la carrera de Gestión en Turismo Comunitario;
- iii. **el diseño de ofertas curriculares complementarias**, como el programa de Ciudadanía Activa, para fortalecer la formación integral de los estudiantes de la Unidad Educativa;
  - iv. **el empoderamiento y apropiación social del proyecto**, dado que en la estrategia de intervención se han involucrado activamente a la comunidad, tanto en el diseño de la oferta formativa del BTH como en su desarrollo.

En la segunda fase del proyecto (2019-2021) el propósito es la realización de procesos de transferencia paulatina del programa a la Unidad Educativa, de forma que el BTH sea sostenible. Al efecto se ha previsto la ejecución de las siguientes actividades:

- i. Funcionamiento dos unidades de negocio propias del BTH, para poder cubrir los costos de la formación técnica a futuro.
- ii. Apoyo formativo a docentes para la implementación del BTH
- iii. Formación en ciudadanía activa a jóvenes a través de proyectos de acción e incidencia
- iv. Acompañamiento y asesoramiento a los y las técnicos medios para que generen ingresos a través de su efectiva inserción laboral, o continúen sus estudios
- v. Coordinación y gestión ante autoridades nacionales, municipales y locales del BTH
- vi. Sistematización y socialización de la experiencia a nivel municipal y departamental, para que pueda orientar la implementación exitosa de un BTH en otras unidades educativas.

## **2. DISEÑO METODOLÓGICO**

Considerando los antecedentes anteriores y en función del requerimiento de “Yachay Chhalaku” se realizó un proceso de EVALUACIÓN EXTERNA de la Segunda Fase del Proyecto, que se implementa durante el período comprendido entre el 1 de enero 2019 y el 31 de julio de 2021, en atención a los siguientes objetivos, alcance y criterios metodológicos:

## **2.1. OBJETIVOS**

### **2.1.1 Objetivo General**

Realizar la evaluación externa al proyecto 'Formación de Jóvenes Competentes BTH Tutimayu Fase II que permitan establecer los avances y el logro de los objetivos planteados en relación a la Fase II del proyecto e identificar aspectos clave para el diseño de propuestas que puedan fortalecer la implementación del BTH a nivel nacional y garantizar la sostenibilidad de la experiencia.

### **2.1.2. Objetivos Específicos**

- i. Conocer los avances, dificultades y logros en relación a la Fase II del proyecto.
- ii. Valorar la ejecución de actividades y el cumplimiento de los objetivos planteados para la fase en ejecución del proyecto (fase II) considerando criterios de eficiencia y eficacia.
- iii. Identificar aspectos clave para el diseño de propuestas que puedan fortalecer la implementación del BTH a nivel nacional.
- iv. Establecer los avances y las dificultades del proyecto en cuanto a la sostenibilidad del BTH en la unidad educativa

## **2.2. CRITERIOS METODOLÓGICOS**

### **2.2.1. Enfoque**

Se considera adecuado realizar el trabajo de consultoría desde un enfoque cualitativo bajo el paradigma socio crítico que plantea la necesidad de construir y cambiar una realidad socio cultural en la que los actores principales deben estar implicados y empoderárseles para ser los verdaderos gestores de cambio. Por tanto, se trabajará con información documental y de primera fuente (de los actores principales que participan en el proyecto).

### **2.2.2. Principios orientadores**

La trabajo se orientará a partir de los siguientes principios:

- La investigación entendida como un proceso de construcción de conocimiento centrado en la comprensión de las relaciones entre múltiples factores que intervienen en el proyecto, para superar una simple descripción lineal con un enfoque potencialmente efectivo para la aplicación de los resultados del estudio a la transformación positiva de la realidad.
- Participación efectiva de los diferentes actores involucrados en el proyecto. Esto permitirá identificar los cambios logrados y por lograr a partir de la implementación del proyecto.
- Visualización de los obstáculos en la aplicación de estrategias como circunstancias que es necesario reconocer, interpretar y trabajar para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de la intervención.

### 2.2.3. Criterios de Evaluación

La evaluación del proyecto se desarrollará con base en los siguientes criterios:

- *Pertinencia.* Determinará si los objetivos y resultados conseguidos son congruentes con las necesidades de los habitantes de la comunidad, el municipio y los beneficiarios directos del proyecto.
- *Eficiencia.* Establecerá en qué medida los recursos e insumos (conocimientos técnicos, tiempo, materiales y servicios) invertidos en el desarrollo del proyecto se han convertido en resultados efectivos.
- *Eficacia.* Establecerá parámetros que permitan ver la medida en que los objetivos del proyecto se han logrado en el periodo establecido.
- *Sostenibilidad.* Determinará la probabilidad de beneficios a largo plazo y la continuidad de los beneficios del proyecto después del periodo establecido.

### 3. PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS. -

Para el desarrollo de la Consultoría de Evaluación Externa del Proyecto, de acuerdo con el Plan de Trabajo concertado con “Yachay Chhalaku” se realizaron las siguientes actividades:

- **Revisión de la documentación base del proyecto** (Marco Lógico, POAs 2019, 2020, 2021, Informes Anuales de Yachay Chhalaku 2019 y 2020) como otros documentos de referencia;

- **Revisión y análisis de la documentación y productos** generados durante los años 2019, 2020 y 2021 (fuentes de verificación establecidas en la formulación del proyecto: propuestas, diseños metodológicos, informes, convenios, material de promoción y difusión, etc.);
- **Entrevistas con actores estratégicos del proyecto** (Autoridades Municipales, autoridades locales o comunales, responsables del desarrollo técnico pedagógico del BTH y la población meta, etc.) para recabar sus opiniones y percepciones en torno al proyecto;
- **Participación en algunas actividades del proyecto**, entre otros en clases de formación técnica, actividades de ciudadanía activa con estudiantes de 4to de la UE Tutimayu; etc.
- **Análisis y triangulación de la información recabada**, mediante las diferentes técnicas aplicadas en la evaluación;
- **Presentación de un informe final de la evaluación externa**, que contiene la descripción y el análisis de la información procesada; entre otras cosas:
  - Apreciaciones y valoraciones de los avances con respecto a los diferentes Outputs del proyecto;
  - Análisis FODA de los diferentes componentes establecidos en el proyecto;
  - Recomendaciones de posibles acciones que permitan la sostenibilidad y replicabilidad de la propuesta
- **Reunión final de análisis de los resultados de la evaluación externa** con dirección y el equipo del proyecto;
- **Presentación de un resumen del informe final**, acorde a formato que será facilitado por Yachay Chhalaku.

#### **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

La presentación de resultados del proyecto se realiza en función a los tópicos planteados en los diferentes objetivos específicos de la presente evaluación:

##### **4.1. Los avances, dificultades y logros del proyecto (Fase II).**

De acuerdo al Marco Lógico del Proyecto, se tiene previsto básicamente tres resultados para la II Fase de implementación, comprendida entre 1 de enero de 2019 y el 31 de diciembre de 2021: i) Se han consolidado las bases para una formación de calidad,

integral y sostenible de técnicos medios en el BTH de Tutimayu; ii) Se han creado condiciones propicias para que los bachilleres técnicos puedan generar ingresos a partir de su formación; iii) Autoridades y líderes/as de opinión de diferentes niveles han sido sensibilizados sobre la necesidad de garantizar una formación de calidad, integral y sostenible en el marco de los BTH y disponen de posibles estrategias al respecto.

En las entrevistas realizadas a los diferentes actores e involucrados en el Proyecto, estos destacaban los siguientes avances y logros relevantes del proyecto:<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Entre otros aspectos que se pueden consultar en el Anexo 2: Registros de entrevistas a los actores clave del proyecto.

**Tabla 1: PERCEPCIONES SOBRE AVANCES Y LOGROS DEL PROYECTO**

- *“Para nosotros es una institución (Yachay Chhalaku) muy importante, que ha estado aportando con ideas y con hechos, en beneficio siempre de nuestra población... los hechos siempre con resultados, nos sentimos orgullosos y podemos decir ante el Ministerio de Educación y otras instituciones que a la cabeza de esta institución y el municipio estamos trabajando de esta manera y tenemos logros”*

**H. Pedro Gutiérrez, Alcalde Municipal Sacaba.**

- *“Es muy bueno el proyecto, ha costado, pero tiene resultados (...) porque hay una conexión con la parte productiva comunitaria del municipio”*

- *“El tema del desayuno escolar también es un logro muy importante”*

**Lic. Samuel Carvalho, Secretario Municipal de Desarrollo Integral GAMS.**

- *“En el tema del BTH, en las diferentes unidades educativas, especialmente en Tutimayu, me informaron que la Unidad Educativa va haciendo producciones internas que está facilitando la distribución del desayuno escolar”.*

- *“he ido a verificar especialmente la planta, la infraestructura y el equipamiento que tienen (...) así mismo, el responsable de la planta nos mostró e indico que es el mejor laboratorio a nivel de Cochabamba, y eso si ponderamos”*

- *“este último se ha dado a una maestra, con formación en la transformación de alimentos, a quien se ha dado horas de BTH para que pueda ir consolidando y fortaleciendo mucho mejor”*

**Lic. Nilton Bismar Gonzáles, Director Distrital de Educación de Sacaba.**

- *“En el tema de Yachay Chhalaku ha sido siempre un actor fundamental y ahora en Educación Sacaba es referente a nivel departamental y Nacional”*

- *“Valoramos mucho porque además ha resaltado la potencialidad que tiene la zona, que es productora de frutilla y tumbo ha generado movimiento económico. Antes podíamos ver gente en el camino al Chapare, en cajita ofreciendo sus frutillas, sus tumbos. Ahora los van a ver haciendo cola con sus saquillos entregando prácticamente para la producción del néctar de tumbo”.*

**David Vallejos, Presidente de los Padres de familia.**

*“Yo soy de una comunidad cerca de Tutimayu, dentro del distrito (...) conozco a “Yachay Chhalaku” desde sus inicios (...) este último donde más se ha visibilizado (...) han hecho un salto cuantitativo cuando han empezado este año al desayuno*

- *“Algo que teníamos impensado lograr, era completar la línea de producción de las dos unidades de negocio que tiene previstas el proyecto: en turismo el Museo y en otro lado la Planta de Transformación de Alimentos (...) simultáneamente se ha terminado de equipar la planta de transformación de alimentos, se ha puesto ya en condiciones óptimas ya para comercializar, primero a pequeña escala y luego después una línea de producción que tiene una capacidad ya de volumen;*

- *Y la suerte es que el año pasado se han hecho las gestiones ante el gobierno municipal y se ha logrado el contrato a la alcaldía para el desayuno escolar; ese es uno de los grandes logros*

**Ing. Juan Carlos Coca, Coordinador del Proyecto.**

- *“Yo he salido técnica media en turismo. Estoy siguiendo la carrera, estoy estudiando en Universidad de San Simón en la carrera de turismo. Ya yo he estado preparada y me ha servido bastante porque ya tenía una base, ya sabía lo que era atractivo, lo que es un circuito, ya sabía; ya sabía cómo guiar a la gente. Ya sabía básicamente cómo empezar”*

**Egresada del BTH en Gestión de Turismo Comunitario (GTC).**

- *“Nosotros podíamos escoger nuestro proyecto (...) yo tenía escogido lo de la fruta deshidratada, y todo donde se expusieron nuestras ideas de negocio que querías para tu vida (además) las clases de alimentos, donde nosotros aprendimos lo que es hacer tortas, mermeladas, almibares, yogures (...) hay veces que hacemos con mi hermana y tenemos alguna ganancia;*

- *A mí me cambio, aquí tengo un trabajo fijo y con eso a veces me sostengo.*

**Egresada del BTH en Transformación de Alimentos (TA).**

- *“A mí me ha cambiado, lo mismo que la mayoría”*

- *“Y acabamos con los proyectos (...) ganamos con los chorizos y hemos empezado a entregar nuestro producto a la tienda (“el buen vivir”) lo dejamos por un tiempo y estamos para continuar de nuevo;*

- *“Conseguí aquí un trabajo en la planta y eso es bueno, tienes tus ingresos... en la planta tengo un sueldo”*

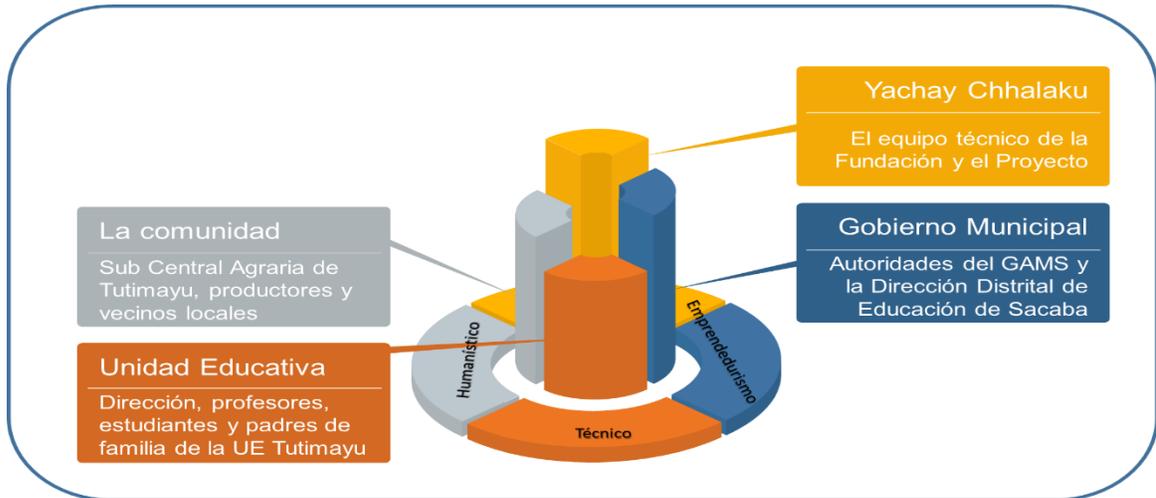
**Egresado del BTH en Transformación de Alimentos (TA).**

FUENTE: Entrevistas a informantes clave y actores del proyecto (Anexo 2), 2021.

Hay varios aspectos que los actores destacan como los principales logros del Proyecto:

- El modelo de intervención que aplica Yachay Chhalaku, dado que el proyecto se implementa en coordinación con las diferentes instancias de gobierno locales (como el Gobierno Municipal y la Dirección Distrital de Educación), las organizaciones vivas de la comunidad y los propios beneficiarios. Aspecto que es reconocido por prácticamente todas las autoridades consultadas y explican los resultados obtenidos, los cuales están directamente relacionado con la gestión participativa en la toma de decisiones y la intervención de las diferentes contrapartes.
- Actualmente, en la percepción de los habitantes de la comunidad y del Municipio de Sacaba (e incluso a nivel departamental y nacional), el Bachillerato Técnico Humanístico de la Unidad Educativa de Tutimayu es un referente de la implementación de la transformación educativa, a nivel de formación técnica desde el bachillerato, en el marco de la Ley de Educación ASEP (Ley N° 70).

**Ilustración 1: MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL PROYECTO**



FUENTE: Elaboración propia con información de los actores del proyecto, 2021.

- Las bases para una educación técnica, a nivel del Bachillerato Técnico y Humanístico, en los que ha trabajado el proyecto, de forma que se pueda brindar una “*formación de calidad, integral y sostenible*”, están graficadas en la siguiente imagen:

**Ilustración 2: BASES DE LA FORMACIÓN TÉCNICA EN EL BTH TUTIMAYU**



FUENTE: Elaboración propia, a partir del Marco Lógico del Proyecto, 2021.

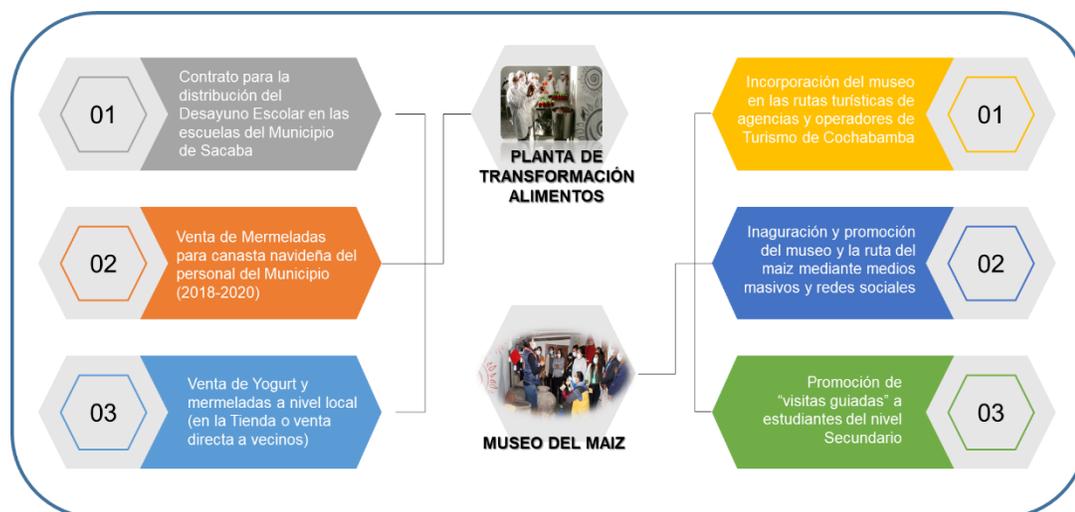
En la implementación de todos estos bienes y servicios ha trabajado el proyecto, durante su segunda fase. Algunos componentes y servicios previstos, como la

otorgación del capital semilla y la capacitación a los docentes, se brindaron con dificultades producto principalmente de la pandemia y el recorte presupuestario de la gestión 2020.

- Uno de los logros fundamentales, de cara a la sostenibilidad del “BTH Tutimayu”, es haber completado el equipamiento de las dos Unidades Productivas previstas en el Proyecto: i) la **Planta de Transformación de Alimentos**, que cuenta con equipos y tecnología de última generación, terminando la línea de producción con capacidad de atender requerimientos de gran volumen, esto ha permitido al BTH adjudicarse el contrato del desayuno escolar con el municipio de Sacaba; ii) el **Museo del Maíz**, en el marco de una ruta específica que busca promover varios de los atractivos turísticos del municipio de Sacaba; se inauguró en septiembre de 2019, con la presencia de todos los medios de comunicación de Cochabamba, y unas semanas después sucedieron los conflictos políticos y sociales acontecidos en el país ese año y luego fue duramente castigado por la pandemia; actualmente recibe visitas todos los fines de semana apoyados por dos Agencias de Turismo locales que han incluido al museo en sus rutas.

En el siguiente gráfico se resumen las principales estrategias asumidas, durante el periodo de implementación del proyecto, para comercializar los productos o servicios de estas dos Unidades Productivas.

**Ilustración 3: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DEL BTH**



FUENTE: Elaboración propia con información de los actores del proyecto, 2021.

- Según los testimonios de los beneficiarios, el proyecto permite que quienes concluyen sus estudios en el “BTH Tutimayu”, hombres y mujeres, tengan opciones

reales para insertarse laboralmente, iniciar un emprendimiento propio o continuar sus estudios a nivel profesional. Esto es más evidente en los egresados del área de Transformación de Alimentos.<sup>3</sup>

La percepción de los actores respecto a las dificultades es la siguiente:

---

<sup>3</sup> En todo caso, una Evaluación de Impacto brindará mayores precisiones respecto a los efectos o cambios logrados en los propósitos últimos del proyecto.

**Tabla 2: PERCEPCIONES SOBRE DIFICULTADES DEL PROYECTO**

- "(Para el museo y la ruta del maíz) hemos armado una estrategia de comunicación y hemos invitado a todos los medios de comunicación (...) hemos lanzado con el eslogan "Conociendo Sacaba: los encantos y cultura del municipio de Sacaba" (...) hicimos toda la ruta junto con el municipio y fue un exitazo (...) teníamos ATB, RED UNO, UNITEL, las redes (...) periodistas de Los Tiempos, de Opinión, radios, gente (...) esto se lanzó en el mes de septiembre (2019) y en octubre empezaron los conflictos"

- "en los conflictos políticos, sobre todo, Sacaba ha sido el epicentro: en octubre y noviembre ha empezado lo que se denomina "la masacre de Senkata y Sacaba", donde tenemos a todos los fallecidos por esto; y el año pasado los bloqueos por temas de elecciones ha sido también en Sacaba; entonces realmente Sacaba se ha convertido en un Municipio muy conflictivo"

**Lic. Eduardo Vásquez Uriona, Director Ejecutivo de "Yachay Chhalaku".**

-El año pasado tenía comprometido un presupuesto de Bs 1 millón inicialmente, y hubo un primer desembolso de 411.000 Bs. Para el segundo semestre la fundación decidió no hacer el desembolso que era de 350.000 Bs (...) Esto ha causado que hagamos un reajuste presupuestario y en paralelo estábamos con el tema de la Pandemia; entonces, hemos hecho dos reajustes el año pasado al tema del presupuesto".

**Lic. Jaqueline, administradora de "Yachay Chhalaku"**

- "el 2020 hemos tenido una serie de dificultades, inclusive hemos tenido una etapa en la que incluso aquí las compañeras han tenido que salir con los chicos a vender en la comunidad, en situaciones complicadas hemos iniciado haciendo una estrategia de venta local en las reuniones"

- "Paralelamente la formación técnica se ha continuado dando en las dos carreras, con muchos tropiezos; al principio estábamos súper, pero el 2020 y los conflictos de noviembre (2019) han obligado (a parar) ... en el área de humanidades por ejemplo se han suspendido las clases (...), hemos continuado nosotros con las clases (...) nos hemos centrado más en la formación técnica, en los chicos de 5to y 6to"

**Lic. Juan Carlos Coca, Coordinador del Proyecto.**

- "Los BTH conforme a la Ley N°70 (...) hasta la fecha no ha existido una evaluación en lo que se refiere a la parte pedagógica y la misma Ley (...) sin embargo hacíamos una evaluación de los BTH en las diferentes unidades educativas y es un trabajo titánico de mayor inversión en cuanto se refiere a equipamiento, infraestructura y porque no de personal".

- "para conseguir un ítem demanda mucho tiempo y solo algunos fueron a los BTH".

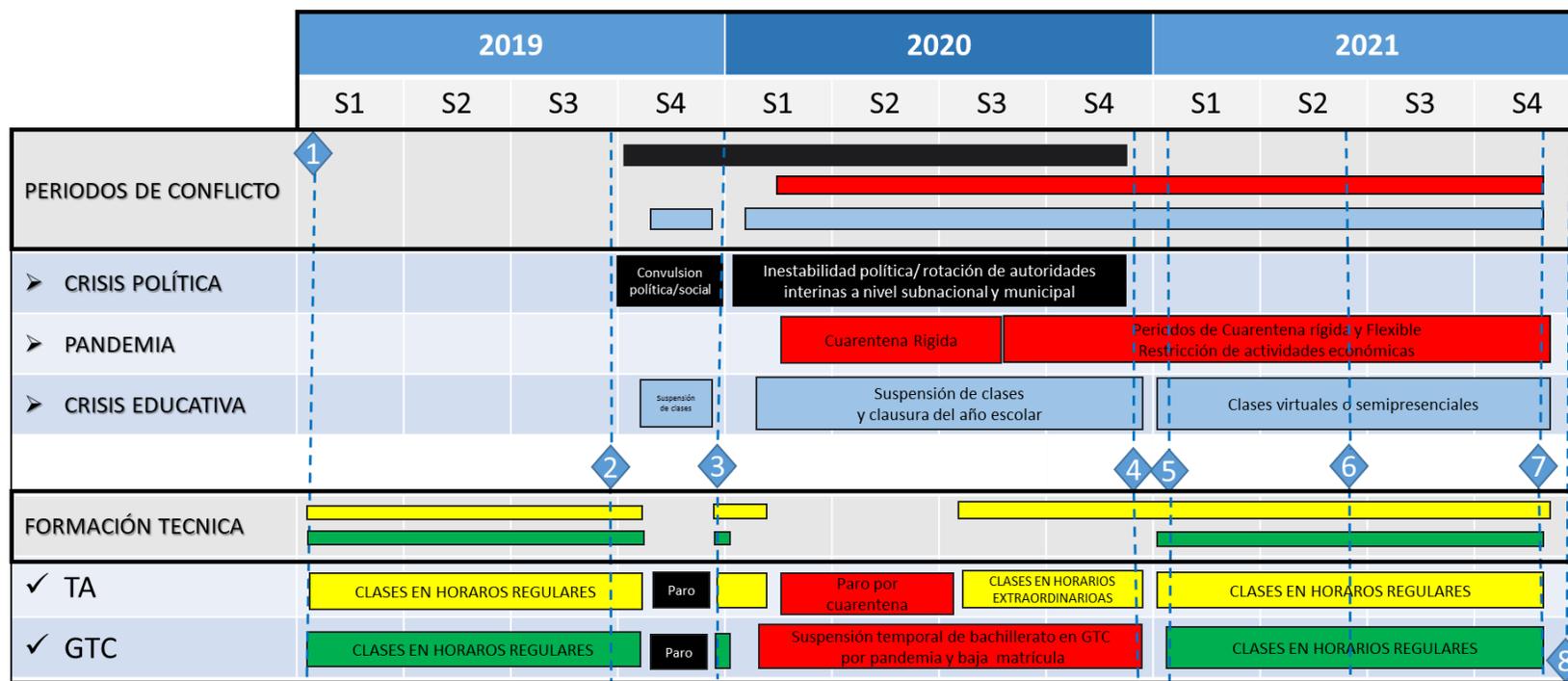
**Lic. Samuel Carvalho, Secretario Municipal de Desarrollo Integral GAMS**

- "Referente al tema de los ítems, realmente Sacaba requiere muchos y estamos tratando a través de la CODIGES, con representantes de padres de familia, insistiendo que nos den más horas para BTH"

**Lic. Nilton Bismar Gonzáles, Director Distrital de Educación de Sacaba.**

FUENTE: Entrevistas a informantes clave y actores del proyecto (Anexo 2), 2021

**Ilustración 4: MAPA DE EJECUCIÓN DEL BTH TULIMAYU DURANTE LOS PERIODOS DE CONFLICTO**



**ALGUNOS HITOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO (FASE II)**

- ◆ 1 INICIO DE FASE II: 1 de enero de 2019
- ◆ 2 INAUGURACIÓN DE MUSEO DE MAÍZ: 5 de septiembre de 2019
- ◆ 3 PRIMERA PROMOCIÓN DEL BTH: diciembre de 2019 (TA y GTC)
- ◆ 4 SEGUNDA PROMOCIÓN DEL BTH: diciembre de 2020 (TA)
- ◆ 5 INICIO DE CONTRATO DE DOTACIÓN DE C.A.E. POR LA PLANTA PROCESADORA DE ALIMENTOS DEL BTH : 1 de febrero de 2021
- ◆ 6 RELANZAMIENTO DE MUSEO DE MAIZ: 20 de julio de 2021
- ◆ 7 TERCERA PROMOCIÓN DEL BTH: diciembre de 2021 (TA y GTC)
- ◆ 8 FIN DE FASE II: 31 de diciembre de 2021

FUENTE: Elaboración propia con información de los actores del proyecto, 2021.

La ejecución del proyecto ha tenido sus dificultades, como bien reconocen los actores consultados. La mayoría de estas dificultades tienen sus causas o se han maximizado por el contexto de crisis que ha vivido el país desde el segundo semestre de 2019 (por la crisis política, que ha tenido en Sacaba uno de sus principales epicentros durante el mes de octubre y noviembre) y por la crisis sanitaria debido al COVID 19 que ha obligado a periodos de cuarentena rígida desde el mes de marzo de 2020, con suspensión de las actividades educativas en la modalidad presencial, situación que todavía persiste en la mayoría de las escuelas y colegios del país.

En la implementación del proyecto este contexto ha tenido particular incidencia en los siguientes aspectos:

- En el desarrollo de la formación humanística y técnica del BHT Tutimayu. Los docentes del área humanística prácticamente suspendieron las clases presenciales durante toda la gestión 2020 y parte del 2021. La crisis sanitaria ha obligado al proyecto a priorizar el componente técnico en la formación de los bachilleres; esto sacrificando a los propios estudiantes quienes han tenido que movilizarse incluso durante los periodos de cuarentena flexible.
- En la obtención de contrapartes suficientes para garantizar el financiamiento comprometido por la “Fundación María Marina” porque todas las entidades, tanto públicas como privadas, priorizaron sus recursos a la atención de la emergencia sanitaria. En ausencia de esta contraparte contractual, la fundación financiadora redujo sus desembolsos de la gestión 2020 en un 54%, obligando a la gerencia del proyecto a reprogramar sus actividades y desestimar alguna de ellas.
- Una actividad que se suspendió la gestión 2020 fue la realización del concurso de planes de negocio y la premiación a las mejores ideas de negocio mediante la otorgación de capital semilla para su ejecución. Esta una estrategia que, en el modelo de intervención del proyecto, es importante a efectos de que más egresados del BTH Tutimayu tengan una fuente estable de ingresos.
- La pandemia ha afectado también en la implementación de las Unidades Productivas previstas por el Proyecto, particularmente a la definida para la carrera de Gestión de Turismo Comunitario (GTC): “El museo de maíz”, cuya inauguración se realizó en el mes de septiembre del 2019, una vez equipada debidamente y articulada en toda una ruta turística junto a otros atractivos turísticos del municipio de Sacaba. Pero el municipio y todo el departamento de Cochabamba se ha paralizado los meses de octubre y noviembre del 2019, por los conflictos sociales derivados de la crisis política del país; y varios meses durante la gestión 2020 y 2021 inclusive, por la pandemia.
- La carrera de GTC se ha visto afectada también por la insuficiente matrícula del BTH Tutimayu, cuyo número de estudiantes durante el periodo de implementación del proyecto (2019-2021) ha oscilado entre 17 y 28 personas. Esta cantidad de

estudiantes<sup>4</sup> no permite a la Unidad Educativa optar a los dos Ítems docentes requeridos para garantizar el desarrollo de las carreras de TA y GTH. En ese escenario, la comunidad educativa ha optado por gestionar y conseguir la asignación del ítem docente para la carrera de TA.

- Finalmente, la rotación funcional y laboral de las principales autoridades del municipio, observada ya en el monitoreo externo del proyecto<sup>5</sup>, exige siempre nuevos esfuerzos de relacionamiento, comunicación y difusión del proyecto.

Esto se ha visto agravada por la crisis política del país que, en el periodo noviembre 2019 y noviembre 2020, ha visto cambiada prácticamente a todas las autoridades ejecutivas del nivel nacional, departamental y municipal. Y a nivel de los mandos intermedios, esta rotación continuó durante la presente gestión; de hecho, el Director Distrital de Educación de Sacaba, asumió funciones recién en el mes de junio del 2021.

En todo caso, en la percepción de los actores y los beneficiarios directos del proyecto; los avances y logros del proyecto fueron significativos, a pesar de la pandemia y los conflictos sociales del país.

#### **4.2 Valoración de ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos. -**

Debido al contexto de crisis política y crisis sanitaria que ha vivido el país justamente durante el periodo de implementación de la Fase II del proyecto (2019-2021), que ha derivado en una crisis educativa (con suspensión de clases y clausura del año escolar inclusive el año 2020) y con una crisis económica en puertas, una valoración de la ejecución de actividades y del cumplimiento de objetivos previstos para la Fase II del proyecto, tendrá un carácter referencial en el entendido de que este contexto altamente problemático, fuera del control de la gestión del proyecto, habría incidido en los retrasos y/o incumplimiento de algunas metas previstas por el proyecto.

Con esa necesaria aclaración, en la Tabla N° 3 se describe la ejecución física del proyecto, considerando los tres resultados (outputs) definidos para la II Fase del proyecto.

---

<sup>4</sup> De acuerdo a la normativa vigente, el número mínimo de estudiantes para la asignación de un ítem docente en el BTH es de 20 personas.

<sup>5</sup> Poma, Adhemar (2018). Informe final de Monitoreo Externo Proyecto “Formación de Jóvenes Competentes para una Vida Digna como Personas, Familias y Comunidades”.

**Tabla 3: EJECUCIÓN FÍSICA DEL PROYECTO <sup>6</sup>**

RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	META	AVANCE		OBSERVACIONES
			N	%	
Se han consolidado las bases para una formación de calidad, integral y sostenible de técnic@s medi@s en el Bachillerato Técnico Humanístico de Tutimayu.	1. Se ha complementado el equipamiento para la implementación de las dos carreras; y se cuenta con infraestructura y equipamiento en buen estado.	2	2	100%	- CUMPLIDO
	2. 110 estudiantes que de 2019-2021 están en 5to y/o 6to de Secundaria han cursado clases de educación técnica especializada en TA o GTC con el apoyo de especialistas en su área y en materias clave.	110	90	82%	- En 2019, egresaron del BTH Tutimayu 17 bachilleres técnicos, 6 en GTC y 11 en TA; en 2020, 17 egresados, todos en TA; en 2021, están cursando el Bachillerato 28 estudiantes, 7 en GTC y 21 en TA. Actualmente en 5to de secundaria están pasando clases en el BTH 28 personas, que se graduarán el 2022.
	3. Se ha facilitado prácticas laborales en TA o GTC para 110 estudiantes de 5to y 6to de Secundaria en los 2 emprendimientos de sostenibilidad del BTH y en 6 empresas, en base a convenios firmados con las mismas; y se ha realizado un seguimiento a l@s practicantes mediante visitas bimestrales.	110	90	82%	
	4. 109 estudiantes de 4to de Secundaria han participado del Programa de Ciudadanía Activa.	109	79	72%	- 52 estudiantes cursaron el PCA, en 2019 y 2020. En 2021 están cursando 27 estudiantes, se planteó 2 mini proyectos. El 2020 se tuvo muchas dificultades en la implementación, obligando al coordinador del proyecto asumir todo el programa. Se aplicó la modalidad semipresencial ante las medidas de la cuarentena.
	5. Se han fortalecido las bases para la formación técnica especializada, apoyando la implementación de los planes curriculares armonizados mediante 4 reuniones anuales y al menos 80 visitas de acompañamiento a 8 maestr@s, incentivando la capacitación y actualización de 14 maestr@s a través de su participación en 9 cursos y en diferentes programas/eventos ofertados por terceros.	2	2	100%	- Los planes curriculares de TA y GTC se han implementado entre 2019 y 2021, a pesar del contexto adverso del país y el mundo. Las actividades específicas de coordinación, capacitación y acompañamiento se tuvieron que ajustar, fusionar o reprogramar en función a los escenarios planteados por la crisis.
	6. Se cuenta con Planes de Negocios para 2 emprendimientos (uno en TA, otro en GTC) elaborados con la participación de 15 representantes de los actores involucrados.	2	2	100%	- CUMPLIDO
	7. Se ha equipado y puesto en funcionamiento 2 unidades de negocio, uno en TA y otro en GTC, para la sostenibilidad financiera del BTH de Tutimayu, que hasta fines de 2021 generan ingresos netos de mín. Bs. 20.000 anuales para las 2 carreras.	2	2	100%	- CUMPLIDO

<sup>6</sup> El corte para la valoración de la ejecución física, es al 31 de julio de 2021. Las actividades del BTH Tutimayu están en ejecución y el proyecto tiene metas previstas para el segundo semestre del año.

	<b>8.</b> Se ha identificado una carrera adicional para el BTH Tutimayu, y se ha elaborado el Plan Curricular para la misma, con la participación de al menos 15 representantes de los actores involucrados.	1	0	0%	- Se desestimó la creación de una carrera adicional en el BTH Tutimayu porque la matrícula existente es insuficiente de acuerdo a norma.
	<b>9.</b> El equipo y/o actores involucrados en el BTH han participado en 25 actividades de capacitación, intercambio y/o de promoción relacionadas a una formación técnica integral, de calidad y sostenible para técnic@s medi@s.	25	18	72%	- Las principales actividades de intercambio realizadas: con CEA las Juanas de Cochabamba, CFIR VERA de Sucre, recorrido a Valle alto con estudiantes de turismo, participación en las ferias de desayuno escolar y las ferias productivas de Sacaba. - Desde la gestión 2020 se prohibió la realización de viajes, esperando la liberación de restricciones por la pandemia.
Se han creado condiciones propicias para que l@s bachilleres técnic@s puedan generar ingresos a partir de su formación.	<b>1.</b> En base a un concurso anual, se ha dotado a 16 bachilleres de capital semilla para iniciar su emprendimiento; y otr@s 16 han accedido al Programa Beca Trabajo.	32	10	31%	- En la gestión 2019 se realizó el concurso y se premiaron 4 proyectos: 3 en TA (fruta deshidratada, chorizos parrilleros y tortas dietéticas) y 1 en GTC (Parque ecoturístico en el Valle de la luna). Tres se implementaron al año siguiente. Y 6 estudiantes han concluido la beca trabajo.
	<b>2.</b> Se ha colaborado al 100% de bachilleres que solicitaron apoyo para su emprendimiento o empleo mediante visitas y/o reuniones bimestrales; y se ha facilitado la participación de al menos 20 bachilleres, en 6 cursos de actualización.	100%	100%	100%	- El año 2020 no se realizó el concurso anual de planes de negocio y beca trabajo, porque hubo recorte presupuestario, de la financiera lo que obligó a buscar otros aliados estratégicos para que los bachilleres formulen sus planes de negocio
	<b>3.</b> Se han realizado 6 cursos de capacitación para sectores relacionados a TA y de GTC, con una participación de aprox. 30 participantes por curso.	6	4	67%	-En este caso, las restricciones sociales se convirtieron en oportunidades porque dueños de negocios (como las chicharronerías) se vieron obligadas a participar en los talleres que se organizó para mejorar sus emprendimientos ( como la aplicación de medidas de bioseguridad; o los talleres de semillas transgénicas y el control de plagas más ecológicas, realizadas para el mejoramiento de la materia prima de los productores de Tumbo.
	<b>4.</b> Se han organizado 5 mesas intersectoriales con la participación promedio de 15 representantes de sectores involucrados, para articular la formación técnica a las exigencias del mercado y la demanda social.	5	2	33%	- Ha sido muy difícil organizar las mesas intersectoriales ya que se requiere la presencia de los actores involucrados de manera presencial. Lo que está restringido.

	5. El equipo y/o actores involucrados en el BTH han participado en 6 actividades de capacitación, intercambio y/o de promoción relacionadas a la creación de condiciones propicias para que bachilleres técnic@s generen ingresos desde su formación.	6	6	100%	- CUMPLIDO
Autoridades y líderes/as de opinión de diferentes niveles han sido sensibilizados sobre la necesidad de garantizar una formación de calidad, integral y sostenible en el marco de los BTH y disponen de posibles estrategias al respecto.	1. Se han elaborado y difundido 4 volantes, 3 trípticos, 2 stickers, 3 spots, 6 banners y 3 folders con contenidos/mensajes relacionados a los enfoques del proyecto.	3	3	100%	- CUMPLIDO La valoración se considera por gestión (2019,2020,2021).
	2. Se ha difundido información sobre el proyecto mediante publicaciones periódicas en la página web y en la página Facebook, y a través de la cobertura por medios municipales y departamentales de comunicación.	3	3	100%	- CUMPLIDO La valoración se considera por gestión (2019,2020,2021).
	3. Se ha coordinado e informado en torno al proyecto con actores involucrados en Tutimayu de forma mensual, con actores a nivel municipal a lo menos de forma semestral y con actores a nivel nacional a lo menos una vez por año.	3	3	100%	- CUMPLIDO La valoración se considera por gestión (2019,2020,2021).
	4. Se han organizado 3 foro-debates en torno a la implementación de BTHs, con la participación promedia de aprox. 35 participantes, entre autoridades públicas, educativas y sociales a nivel municipal, departamental y nacional y actores involucrados en la ejecución de BTHs.	3	3	100%	- CUMPLIDO
	5. Se ha sistematizado la experiencia piloto del BTH Tutimayu mediante la publicación de una memoria, una guía y la edición de un audiovisual.	3	0	0%	- La sistematización de la experiencia y los productos específicos están en pleno proceso de desarrollo y documentación.
	6. Se ha socializado y difundido la experiencia a través de las redes sociales y mediante un encuentro departamental, con la participación de aprox. 70 representantes de actores relevantes para la implementación de los BTH.	1	1	100%	- CUMPLIDO La difusión y socialización del proyecto es permanente, tanto de forma virtual (RRSS) y encuentros presenciales.

**FUENTE:** Elaboración propia con información del proyecto, los informes de gestión y registros proporcionados por “Yachay Chhalaku”. Una descripción más amplia de los avances y dificultades en la ejecución del proyecto se encuentra en el Anexo 3, 2021

En promedio, la ejecución física del proyecto, al corte para la evaluación, alcanza un 76%; lo cual, a nuestro juicio, es de una **alta ejecución** considerando todas las dificultades por las que han tenido que atravesar debido a factores externos y variables fuera del control de la gestión del proyecto. Considerando además que el proyecto todavía tiene un semestre más de ejecución.

### 4.3 Aspectos clave para el diseño de propuestas para el BTH.

A objeto de identificar aspectos clave para el diseño de propuestas que puedan fortalecer la implementación del BTH de Tutimayu y su réplica a nivel del Municipio de Sacaba e incluso a nivel nacional, se realizaron también las consultas correspondientes a

los diferentes actores e involucrados en el desarrollo del proyecto. Estas las impresiones y opiniones más relevantes, al respecto:

**Tabla 4: PERCEPCIONES EN RELACIÓN A PROPUESTAS PARA FORTALECER EL BTH**

- *“Como cada institución tenemos nuestra visión, estamos realizando nuestra proyección en nuestro Plan Integral 2021-2026 y quisiéramos de alguna manera engranar para que vayan unidos... ameritaría hacer una actualización del Convenio, está enmarcado en algunos puntos nomas y convendría incluir otros aspectos y se pudiera ampliarlo agregando otros alcances para hacerlo más integral”*

**H. Pedro Gutiérrez, Alcalde Municipal Sacaba**

- *“Es uno de los pilares que en el POA que estamos elaborando vamos a marcar: la reactivación económica desde lo productivo con las comunidades”*

- *“Con el desayuno escolar también, estamos viendo que se incremente un poco la producción. Esto va generar también economía dentro de nuestras comunidades y de esto se trata”.*

- *“Por eso les decía que estamos pensado en generar una empresa descentralizada productiva, desde el Municipio. Cosa que el Municipio la financie, las sostenga, la promocióne... todo”.*

**Lic. Samuel Carvalho, Secretario Municipal de Desarrollo Integral GAMS**

- *“Hasta ahora ya he participado en varias actividades que ha realizado “Yachay Chhalaku”, en la Dirección Distrital en temas de fortalecimiento de BTH y nomas ha habido mucha participación de otros municipios del departamento y ayuda a poder irradiar este proyecto a otras instancias”*

**Lic. Nilton Bismar Gonzáles, Director Distrital de Educación de Sacaba.**

- *“Nosotros hemos estado de visita en el Ministerio, reunidos con el ministro y viceministro, y ellos tienen conocimiento de lo que en Sacaba es el BTH de la Unidad Educativa de Tutimayu. Y como le digo ha sido fundamental la participación de los compañeros de “Yachay Chhalaku”.*

**David Vallejos, Presidente de los Padres de familia.**

- *“Este emprendimiento de Tumbo por ejemplo, he estado conversando con el Ing. Jhonny Cadima, hay pues mucho que hacer no solo el sachet que nos venden, hay muchos productos que se puede diversificar, hay mucho por crecer porque, me explicaba él, los tumbo que crece en la zona no es lo mismo que produce en otro lado, es diferente su pulpa por eso no es lo mismo que traer de otro lado... (por eso) el impacto es multiplicador... en Mérida están cambiando por ejemplo la papa por tumbo y muchos de ellos proveen al BTH, son proveedores de materia prima... Y se ha iniciado la feria de tumbo en Tilachi, que ahí ha empezado a producir antes que hubiera BTH. Entonces está cambiando la forma de producción agrícola en la zona”.*

- *“Es más seguro (para los comunarios) tener un contrato fijo anual, más de la zona de Tutimayu. El ingeniero decía si se ampliara a otros productos más, se requeriría más materia prima, a la vez tendría que crecer esta planta para producir diferentes cosas. Eso he notado percibir en la zona”*

- - "(...) para nosotros uno de nuestros aliados estratégicos es la Dirección Distrital de Educación (...) cuando ha salido la 1263 han empezado en Sacaba a abrir los BTH viendo esta experiencia de Tutimayu; y se han abierto varias en gastronomía, mecánica automotriz y demás; entonces al abrir estas unidades BTH haz abierto también una demanda de formación técnica que son muy particulares a estas ofertas que están dando";

- "algo que transversaliza son los laboratorios de química (...) es algo que tienen casi todas las unidades educativa BTH; y les hemos ofertado este curso de formación pero no de pizarrón; en uso de laboratorio, entonces hemos contratado a una capísima que trabaja en el tecnológico de Eterazama y el uso de todos los reactivos lo iba hacer de manera práctica pero los profes dicen, yo voy a dar mi tiempo pero quisiera que me den un certificado de valor curricular; y este certificado de valor curricular no lo puede dar para los maestros cualquiera, ni el de las universidades no sirve, entonces tiene que tener autorización de las Direcciones Distritales y los de las Federaciones (de Maestros); es lo único"

**Lic. Juan Carlos Coca, Coordinador del Proyecto**

- "(...) la idea (es) tener una red de BTH donde los directores y los mismos estudiantes puedan ir aprendiendo y nutriéndose (...) la Ley lo permite, si tú eres del BTH Tutimayu y tienes clases vencidas y quieres trasladarte a otra BTH que tenga gastronomía... puedes hacerlo". (Y) la idea es articular ya no solamente con los BTH, tenemos dos Tecnológicos Superiores en el Municipio. En la primera fase ya tuvimos contacto con el Tecnológico Superior de Eterazama, donde hay también la carrera de Transformación de Alimentos"

- (...) correspondería hacer (también) en una segunda Fase es fortalecer la formación técnica humanística; pero ya no exclusivamente en Tutimayu. Sacaba tiene siete BTH, pensamos abarcar tres o cuatro que nos permitan diversificar el tema de empleabilidad juvenil que es un tema que vemos súper importante (...) de alguna manera creo que lo que el proyecto puede incorporar es el tema de Emprendedurismo, que tu siendo técnico medio salgas con una idea de negocios, que te permita a corto plazo, porque tenemos la experiencia, generar recursos económicos para apoyar a tu familia"

- El tema de la empleabilidad juvenil, post pandemia (...) creo que, por la experiencia que tenemos aquí en el BTH de Tutimayu, con los emprendimientos de los jóvenes, los jóvenes están en una desesperación por generar empleos para las familias, (para ellos ) ha sido muy duro el golpe de la pandemia; creemos que si empezamos a trabajar con los jóvenes, técnicos medios, en generación de oportunidades y empezar a ver nuestros mercados locales internos, como potenciales para poder satisfacerlos, creo que esa es la proyección que podríamos tener"

**Lic. Eduardo Vásquez Uriona, Director Ejecutivo de Yachay Chhayani.**

FUENTE: Entrevistas a informantes clave y actores del proyecto (Anexo 2), 2021.

El modelo de gestión implementado por el proyecto, caracterizado por la transparencia, la participación en la toma de decisiones y control social que se aplica en la implementación, es su principal fortaleza. Las autoridades municipales (el Gobierno Municipal de Sacaba y la Dirección Distrital de Educación) y las fuerzas vivas de la comunidad (dirigentes, sindicatos agrarios, padres de familia, organizaciones de base, etc.) se han apropiado del proyecto y sienten orgullosos de contar con un BTH de calidad y que hoy es un referente en la zona del valle alto de Cochabamba. Este aspecto es vital a efectos de gestionar financiamiento y apoyo para consolidar la experiencia y las

propuestas educativa y de desarrollo productivo generados a partir de la implementación del “BTH Tutimayu”.

En torno a la consolidación de estas dos propuestas tendría que formularse nuevas fases de implementación del proyecto del BTH Tutimayu: la “propuesta de formación técnica integral” (modelo pedagógico) y la “propuesta para generar condiciones para la empleabilidad” (modelo de desarrollo productivo) de los jóvenes y vecinos de las comunidades de la ratio de influencia o intervención de “Yachay Chhalaku”:

Respecto a la “propuesta de formación técnica integral” (el modelo pedagógico), *“que garantice una formación de calidad, integral y sostenible”* a los bachilleres de la comunidad de Tutimayu y que pueda ser replicable luego a las otras comunidades del municipio de Sacaba u otros contextos, la gerencia del proyecto y los diferentes actores consultados para la evaluación, plantean las siguientes estrategias y/o alternativas:

- **Fortalecer la formación técnica humanística**, con todos los componentes descritos en el informe y la Figura 2, **en el marco de una intervención más amplia que abarque tres o cuatro Unidades Educativas BTH del Municipio**; es decir, que no sea exclusiva del BTH Tutimayu. A estas unidades educativas se realizaría, inicialmente el proceso de transferencia del modelo pedagógico, con actividades propias del fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores de sus comunidades educativas.
- A partir de estas cuatro o cinco Unidades Educativa BTH, que serían las beneficiarias directas de la siguiente fase del proyecto, **Constituir una Red de Instituciones de Formación Técnica con alcance a nivel municipal y departamental** a objeto de socializar y enriquecer el modelo pedagógico planteado y articular un trabajo colaborativo que garantice una educación integral, de calidad y permanente a los bachilleres del municipio de Sacaba.

En esta red plantean incluir a los Institutos Tecnológicos del Municipio y departamento, que brindan formación técnica a nivel de Técnico Superior, con el objeto de compartir recursos (humanos y de equipamiento) y, sobre todo, **establecer ofertas de transitabilidad dentro los diferentes centros que constituyen la red**, dirigida a los estudiantes, con itinerarios o rutas de formación técnica que vayan desde la educación secundaria hasta la educación superior.

- Otros aspectos que se constituirían en elementos comunes o compartidos, al interior de las Unidades Educativas de la Red, son las propuestas de formación complementaria trabajadas en el BTH Tutimayu, como “el programa de ciudadanía activa” y “el curso de Emprendedurismo” (entre otros). El objeto es **incorporar estas**

**ofertas de formación en la programación curricular de las Unidades Educativas BTH del municipio de Sacaba.** Esto supone trabajar en: los planes curriculares específicos; en guías didácticas y materiales educativos para los estudiantes; en la capacitación a todos los docentes del distrito; etc. Obviamente, la Dirección Distrital de Educación tiene que necesariamente apoyar y liderizar todo este proceso.

En cuanto a la “propuesta para generar condiciones para la empleabilidad de los jóvenes” (el modelo de desarrollo productivo), se tienen que ir fortaleciendo varios de los componentes o alternativas planteadas en el Proyecto del BTH Tutimayu. Al respecto debería:

- **Fortalecer el fondo de capital semilla de apoyo a los emprendimientos y planes de negocio de los estudiantes de los BTH del municipio de Sacaba.** El proyecto tiene ya alguna experiencia en la modalidad de selección de los proyectos y las condiciones de otorgación de este financiamiento. Obviamente por la pandemia, no fue posible realizar óptimamente las fases de seguimiento o acompañamiento durante el desarrollo de estos emprendimientos; pero el modelo planteado considera estas fases. Quizás habría que pensar en estrategias para el retorno de estos fondos.
- **Concretar alianzas estratégicas con empresas, instituciones o emprendimientos locales,** que desarrollen sus negocios o actividades en las áreas de formación técnica de los BTH del municipio, **a objeto de viabilizar las pasantías o becas trabajo se forma sostenida.** La pandemia tampoco ha permitido que esta estrategia del proyecto BTH Tutimayu se desarrolle de la forma prevista.
- Por otro lado, el impacto del contrato del desayuno escolar en la comunidad y los productores locales pone sobre la mesa otras variables o posibilidades: incrementar los volúmenes de producción, diversificar los productos a ofertar en el CAE, constituir una empresa municipal descentralizada, etc. Esto debería llevar a Yachay Chhalaku a pensar en **articular sus intervenciones complementarias o afines, vinculadas al desarrollo de los pequeños productores de Tutimayu y otras comunidades productoras** de los insumos que se requieran en la planta procesadora (tumbo, frutilla, etc.), **de manera programática.**

#### **4.4 Avances y dificultades en cuanto a la sostenibilidad del BTH.**

En cuanto a las percepciones que los actores tienen respecto a los avances y dificultades para garantizar la sostenibilidad del “BTH Tutimayu”, las principales opiniones son las siguientes:

**Tabla 5: PERCEPCIONES RESPECTO A LA SOSTENIBILIDAD DEL BTH**

*“Personalmente hemos visto cómo se está trabajando y lo que quisiéramos es potenciarlo, también con otros productos, porque no solamente estaríamos beneficiando a “Yachay Chhalaku” sino también a las comunidades... Potenciarlo por ejemplo si ahora la entrega es de 10.000 sachet, luego puedan ser 20.000, 30.000 o de acuerdo a la capacidad (del Centro) que se tiene que poner siempre sobre la balanza, considerando la materia prima y todo lo que tiene que tomarse en cuenta”*

**H. Pedro Gutiérrez, Alcalde Municipal Sacaba.**

*“... el desarrollo productivo debería institucionalizarse dentro el gobierno municipal, por eso este proyecto que encabezó don Humberto tiene muy buenos resultados porque hay una conexión entre la parte productiva comunitaria con la Fundación (...) tenemos que incrementar e institucionalizar. Institucionalizarlo ya con experiencia y con otro tipo de productos también, cosa que el movimiento y la reactivación económica este dentro de Sacaba”*

**Lic. Samuel Carvallo, Secretario Municipal de Desarrollo Integral GAMS**

*- “ahora mismo tenemos reuniones pendientes con Tutimayu en sentido de poder ampliar la capacidad de producción que tengan ellos. Actualmente estamos con 11 entregas para más de 43 mil 500 estudiantes que somos el municipio. Al año la proyección es que sea 45.500... la idea es ampliar un poco más la entrega y ellos tienen que tener capacidad de producción y tiene que ser auto sostenible”*

*- “El objetivo siempre ha sido que del lugar pueda proveer el desayuno complementario... y esto está empezando, magnífico. Yo me iría a lo que dice el Lic. David, tal vez se podría replicar o ampliar con otros más en diferentes rublos (...) Yo lo veo con proyección a futuro, pero pediríamos que se pueda replicar dentro el municipio de Sacaba (...) porque necesitamos el inicio, una vez armado dejamos y asumimos otro. En los colegios están queriendo arrancar en diferentes BTH que se han proyectado”*

FUENTE: Entrevistas a informantes clave y actores del proyecto (Anexo 2), 2021.

- Implementar el bachillerato técnico humanístico, requiere acometer con un fuerte concurso de las contrapartes del proyecto: GAMS, DDE, sindicatos agrarios, padres de familia y otros. Como resultado de la ejecución del proyecto, a pesar del contexto tan adverso que ha vivido el país justamente durante el periodo establecido para su segunda fase (2019-2021), es lograr la sensibilización, empoderamiento y compromiso requerido de todas las partes de cara a garantizar la continuidad y desarrollo del Bachillerato Técnico Humanístico en la Unidad Educativa de Tutimayu y otros colegios técnicos del Municipio de Sacaba.

Las principales autoridades del Municipio de Sacaba manifestaron su interés y compromiso de establecer políticas y programas específicos, dentro los planes de desarrollo y los POAs del GAMS, a fin de “institucionalizar” y “potenciar” la

experiencia del BTH en el municipio, de forma que se constituya en un referente sostenible de formación técnica en el nivel secundario.

- La formación técnica requiere de un uso intensivo de materiales, insumos y suministros y en honorarios de los especialistas a cargo de la gestión de los procesos necesarios para el desarrollo de habilidades y destrezas técnicas de los estudiantes. Los costos del equipamiento, el mantenimiento de la infraestructura y los equipos, así como de todos los insumos y suministros fueron provistos hasta ahora de forma efectiva por el proyecto.

En la construcción de la estrategia que permita la sostenibilidad del “BTH Tutimayu”, emerge esto de la dotación del desayuno escolar a las escuelas del municipio. Es necesario profundizar en la construcción del “modelo de sostenibilidad”, en el marco de las facultades y regulaciones establecidas en la Ley N° 622 Ley de Alimentación Complementaria Escolar (CAE).

Y como las competencias establecidas para las Unidades Educativas, en la administración de los BTH, son limitadas en cuanto a la gerencia de Unidades Productivas, se tiene que articular otras formas de gobernanza que garanticen la sostenibilidad de la experiencia, articuladas a las organizaciones locales y/o comunitarias en el marco de las leyes (como la Ley N° 338 Ley de OECAS y OECOM) y las políticas nacionales (como los programas PAR II, PRONAFOCAP –ACE, PNAUP y otros impulsadas por los ministerios MDEyEP y MDRyT). Esto conlleva la incorporación de otros componentes dentro el proyecto, que visibilice la relación de la formación técnica con el desarrollo productivo de las comunidades dentro el municipio de Sacaba.

En esta línea existe una visión compartida con las autoridades de la Alcaldía Municipal Sacaba, que estarían convencidos y comprometidos en apoyar con políticas y planes municipales que garanticen esfuerzos y recursos.

- La principal dificultad que se observa, es esta relación de dependencia entre el proyecto y Yachay Chhalaku, que podría incidir negativamente en la sostenibilidad del proyecto. Posiblemente por efecto de la pandemia no fue posible implementar de forma óptima una estrategia de salida o transferencia de parte la institución ejecutora.

La viabilidad del “Modelo de Gestión para el BTH”, replicable en otros contextos, será exitosa en la medida en que esta pueda ser autogestionada por la comunidad educativa local, sin la dependencia de actores y financiamientos externos.

## **5. CONCLUSIONES**

Entre las conclusiones principales se puede mencionar:

- La implementación del proyecto fue exitosa en esta segunda fase, pese al adverso contexto existente durante el periodo de Ejecución.
  - El *“output” o producto intangible más logrado* es el referido a la que *“Autoridades y líderes/as de opinión de diferentes niveles han sido sensibilizados sobre la necesidad de garantizar una formación de calidad, integral y sostenible en el marco de los BTH y disponen de posibles estrategias al respecto”*. Se observa verdadero convencimiento y compromiso de las diferentes instancias del gobierno local en sentido de institucionalizar la experiencia y establecer contrapartes en los planes de desarrollo municipales.
  - En el outputs *“Se han consolidado las bases para una formación de calidad, integral y sostenible de técnic@s medi@s en el Bachillerato Técnico Humanístico de Tutimayu”*, si bien el Proyecto ha ejecutado prácticamente todas las actividades previstas (completando el equipamiento de las dos unidades productivas) y ha garantizado el desarrollo de la formación técnica con los estudiantes de los últimos cursos del bachillerato, no es posible afirmar que estas bases están consolidadas sobre todo cuando, por efecto de la pandemia, no fue posible trabajar de forma efectiva con los maestros del componente humanístico de la Unidad Educativa. Así mismo, la estrategia de sostenibilidad de la carrera o especialidad de GTC aún tiene los resultados observados en la carrera o especialidad de TA.
  - En el outputs *“se han creado condiciones propicias para que l@s bachilleres técnic@s puedan generar ingresos a partir de su formación”*, los testimonios de egresados del *“BTH Tutimayu”* son muy favorables. En todo caso, habría que medir la situación económica de todos los egresados, tanto de TA como de GTC<sup>7</sup>. Sin duda la pandemia ha tendido una alta incidencia en los resultados efectivos.

Finalmente, Yachay Chhalaku y su modelo de intervención, ha logrado implementar las bases de un modelo de gestión de la formación técnica para zonas rurales vinculada al desarrollo productivo de las comunidades locales.

---

<sup>7</sup> Esto es propio de una Evaluación de Impacto, que es recomendable realizar algunos años después de concluido la ejecución del proyecto.

Esto conlleva a plantear que la experiencia del BTH de Tutimayo, con el respaldo de Yachay Chhalaku, constituye un insumo valioso para la generación de políticas públicas para el país tanto a nivel nacional, como departamental y/o municipal, máxime cuando hoy se perciben críticas al Modelo Sociocomunitario Productivo y los BTH en el país. Tanto así que la experiencia de impulsada por Yachay Chhalaku puede constituirse en un “laboratorio de aprendizaje” para otros BHTs del país que son gestionados por el Ministerio de Educación por medio de los niveles administrativos que existen en sus diferentes subsistemas.

## **6. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones son las siguientes:

- Es necesario consolidar el “modelo operativo de formación técnica en el BTH” y la “propuesta para generar condiciones de empleabilidad para los jóvenes” establecido por “Yachay Chhalaku” durante el desarrollo del proyecto del “BTH Tutimayu”. Esto será posible en la medida en que se dé continuidad a este valioso proyecto, en el marco de las diferentes alternativas y características propuestas en el informe.
- Por otro lado, es necesario fortalecer la estrategia de sostenibilidad implementada para el BTH de la Unidad Educativa Tutimayu, vinculada a la provisión de productos para el Complemento Alimenticio Escolar que se distribuye en el Municipio de Sacaba, por parte de la Planta de Transformación de Alimentos. Al respecto las autoridades del GAMS visualizan varios escenarios, cuya concreción debería priorizarse tanto en el corto como en el largo plazo.
- Así mismo tiene que fortalecerse la estrategia de sostenibilidad de la otra Unidad Productiva, de la carrera de GTC. En esta estrategia, a diferencia de la asumida para la de TA, debería priorizarse la generación de recursos mediante de venta de bienes y servicios al sector privado con un valor agregado, que complementado con servicios adicionales: música en vivo para visitas especiales, “souvenirs”, publicaciones breves con contenido de GTC, entre otros. Del mismo, la muy buena oferta del destino turístico debiera vincularse con otras redes sociales, instituciones locales, nacionales e internacionales con mensajes alusivos a la temática. De forma que la sostenibilidad el “BTH Tutimayu” no dependa exclusivamente de fondos públicos o la implementación de políticas gubernamentales.

-