

## FACILITACIÓN DE AUTO EVALUACIÓN

**NIC/026**

Fortalecimiento institucional de la  
formación profesional en hotelería  
y turismo

### FICHA DE SÍNTESIS

País	Nicaragua
Título completo del proyecto	Fortalecimiento institucional de la formación profesional en hotelería y turismo
Título abreviado del proyecto	Fortalecimiento institucional de la EDUCACIÓN TÉCNICA Y FORMACIÓN PROFESIONAL en HT
Código de LuxDev	NIC/026
Versión del informe de evaluación	Octubre 2017

## RESUMEN EJECUTIVO

Durante el período de marzo a abril del 2017 se facilitó el proceso de evaluación interna del proyecto NIC/026A. La evaluación se basó en el concepto metodológico de *Focus Assessment*, que en aplicación utilizó técnicas de investigación cualitativa guiadas con temas de enfoque de acuerdo a los términos de referencia. Es importante señalar que esta metodología toma en cuenta la percepción y valoración de los actores directamente relacionados con la implementación del proyecto, lo que implicó un proceso de autoevaluación. A su vez, el proceso fue alineado al enfoque de gestión basada en resultados utilizado en la formulación del proyecto.

La metodología a aplicar fue presentada previamente para consensuar: los objetivos de la evaluación, los temas de enfoque, las preguntas claves a responder, las actividades a realizar y el cronograma. La aprobación fue otorgada tanto por los equipos del Instituto nacional tecnológico como por la Sede del LuxDev.

Se realizaron un total de seis talleres de reflexión: tres con el Instituto nacional tecnológico (dos de ellos con centros de formación profesional, el otro con el nivel central), uno con el equipo técnico contratado por LuxDev para apoyar el proyecto NIC/026A, y dos talleres con la participación tanto del instituto nacional tecnológico como del equipo de LuxDev. Uno de estos talleres conjuntos fue el taller de devolución, el cual se desarrolló como una sesión de reflexión final sobre toda la información recopilada. Además se realizaron dos grupos focales con docentes y uno con protagonistas. Se contó con la participación de un total de 67 personas. Se revisó la documentación del proyecto (documento técnico y financiero, planes operativos, informes de avance físico y financiero, capacitaciones), y documentación del Instituto nacional tecnológico sobre estrategias definidas en su plan institucional y presupuesto del mismo.

En este informe encontrará la información clave de los resultados obtenidos por cada uno de los temas de enfoque, de acuerdo a las preguntas planteadas en los términos de referencia. Los resultados se validaron en el taller de devolución con los participantes, quienes a su vez dieron sus aportes sobre las conclusiones y recomendaciones.

Los principales hallazgos están organizados por cada uno de los temas de enfoque de la evaluación y responden a las preguntas claves planteadas en los términos de referencia.

En el primer capítulo se presentan los principales avances del proyecto a la fecha, el segundo capítulo muestra los hallazgos por temas de enfoque y los capítulos finales destacan las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones.

Durante el proceso se encontró que el proyecto apoya a 21 unidades organizativas del instituto nacional tecnológico, de las cuales 14 son centros de formación profesional ubicados en 11 departamentos del país. Hay cuatro centros de formación profesional que reciben asistencia técnica integral y con presencia permanente de un especialista, los demás reciben asistencia técnica de acuerdo a visitas programadas.

Los dos resultados atribuibles al proyecto han avanzado positivamente. Existe apropiación de las actividades por parte de todos los actores involucrados en su implementación y se avanza hacia la entrega de los productos definidos conjuntamente, algo muy importante desde la perspectiva del enfoque gestión basada en resultados, pues el proyecto es parte del engranaje institucional y viene a fortalecer las capacidades existentes. Un proyecto no depende de la fuente financiera o la asistencia técnica que se recibe, es de la institución que requiere del mismo para su mejora, su éxito es de la institución que lo lidera. Al momento de la evaluación hay dos productos que muestran avances cualitativos importantes, como son:

- el P1.2 “Apoyo a la actualización técnica y pedagógica de los docentes de la educación técnica y formación profesional”, cuyo avance se ha concretado en el centro nacional de formación de docentes e Instructores que forma parte del organigrama institucional. En este contexto, el instituto nacional tecnológico reconoce la importancia del apoyo por parte del proyecto NIC/026A en términos de asesoramiento metodológico que, a su vez, redundará en el fortalecimiento de las capacidades técnicas pedagógicas de docentes e instructores de los centros de formación profesional, permitiendo de esta manera mejorar la calidad educativa y el incremento de la empleabilidad de los protagonistas;

- el P1.3 “14 centros del instituto nacional tecnológico y la dirección general de formación profesional certificados con la ISO 9001”: nominalmente este producto señala la certificación de los 14 centros; sin embargo la implementación de las actividades para su entrega ha ido más allá de la certificación de los centros. La evaluación encontró que en los centros de formación profesional apoyados por el proyecto a través de una asistencia técnica especializada se ha logrado establecer un sistema de gestión de la calidad que permite normar y estandarizar procesos ejecutivos y administrativos, así como procedimientos metodológicos, pedagógicos y curriculares. Para ello se ha establecido un departamento de calidad en cada uno de los centros que cuenta con el acompañamiento desde la dirección general de formación profesional del instituto nacional tecnológico Central. El propósito final consiste en una mejora continua de la calidad educativa que a su vez redunde en una mayor satisfacción del cliente y el aumento del prestigio de los centros de formación del instituto nacional tecnológico y de la misma institución.

Estos dos productos potencian el avance en los demás productos del proyecto y han incidido en el desarrollo de capacidades de la institución, sobre todo referente a la normalización y estandarización de los procesos internos, a lo que apunta el P1.1 “El instituto nacional tecnológico aplica los procesos y las normas institucionales en su atención a los centros”. Para el nivel central de instituto nacional tecnológico, el apoyo en la revisión y mejora de las normativas y procedimientos es esencial para optimizar la gestión y trasciende a los centros de formación profesional en términos de la mejora de la calidad de la educación técnica y formación profesional.

También se observan avances en el Producto 4.1 con la realización de campañas de comunicación y ferias locales de orientación vocacional que apuntan a una mayor visibilidad del instituto nacional tecnológico y un cambio en la percepción pública sobre la educación técnica y formación profesional. algunas empresas comienzan a reconocer que la aplicación de la norma iso en los centros de formación profesional les inspira confianza, resultando en un acercamiento a conocer la oferta formativa o a ofrecer prácticas profesionales a los protagonistas.

En la revisión realizada sobre los cambios del contexto y la validación de la cadena de resultados, se encontró que ha habido cambios, pero los mismos han venido a fortalecer la implementación del proyecto. Todos los participantes valoraron que la cadena de resultados y los productos mantiene su vigencia. El reto que se encuentra al momento de esta evaluación es que no se dispone de datos que permitan evaluar los indicadores vinculados a los objetivos de impacto y de efecto, definidos para el proyecto con la principal intención de alinearlos con los indicadores institucionales existentes<sup>1</sup> y teniendo conciencia desde la formulación que los mismos no son directamente atribuibles a la implementación del proyecto.

Para los indicadores de resultado, resultados intermedios y los de productos, sí es posible medir casi todos los indicadores<sup>2</sup>, con los cuales se puede valorar el avance del proyecto. El equipo técnico del proyecto NIC/026A ha elaborado una herramienta en Excel, a través de la cual se puede visualizar y analizar los avances por producto y por resultado. Además, en conjunto con otros cooperantes del sector educación técnica y formación profesional, se están desarrollando acciones para fortalecer las capacidades del área de planificación del instituto nacional tecnológico, específicamente en el tema del seguimiento a los indicadores institucionales y el sistema de información que le da soporte. Se considera que los indicadores siguen siendo pertinentes. Lo que se busca es encontrar un método factible para capturar el dato requerido o identificar un indicador proxy que permita presentar los datos y la información para la toma de decisiones.

En la revisión de la pertinencia de la gestión del proyecto se valoró que la aplicación del enfoque de gestión basada en resultados es compartido por los diferentes equipos que interactúan en la implementación del mismo. Además se valora que esta gestión toma en cuenta el cumplimiento con las normativas existentes a nivel institucional para el desarrollo y entrega de los productos. Esto es consistente con los principios para una gestión basada en resultados efectiva (promover una cultura basada en resultados)<sup>3</sup>, y con el principio de alineación que se declaró durante la formulación del proyecto como parte de las políticas de desarrollo de la Cooperación de Luxemburgo.

La gestión también es valorada como flexible, pues se señala que se realizan los ajustes necesarios a nivel presupuestario para lograr entregar los productos definidos. Además es accesible en términos de que se pueden plantear los cambios o situaciones que se requiere cambiar para avanzar, manteniendo siempre el enfoque en el cumplimiento de los productos.

---

1 Objetivo global o impacto: contribuir al aumento de la empleabilidad de los protagonistas del instituto nacional tecnológico; y el objetivo específico o efecto: mejorar la calidad y la relevancia de los servicios ofrecidos por los centros del instituto nacional tecnológico.

2 Dos de los tres indicadores del Producto 4.1.

3 Fuente: John Mayne, Best Practices in Results Based Management: A Review of Experience, Julio 2007, pág.4

En términos de ejecución presupuestaria se encontró un avance del 43%<sup>4</sup>, lo que se considera adecuado, a pesar de los atrasos en la ejecución de las obras de infraestructura y la adquisición de equipamiento que representa el mayor porcentaje de asignación (P1.4). el instituto nacional tecnológico reconoce que el proyecto ha proveído a la institución y sus centros de insumos necesarios para mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda a los protagonistas.

Se señalan avances en la implementación de las estrategias para los temas transversales, destacándose entre otros, para el tema de gobernanza: la implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001, el apoyo al mejoramiento del sistema de información y el hecho de que el Plan estratégico orienta el acercamiento con el sector productivo, lo que facilitará las acciones vinculadas al producto 4.1. En materia de igualdad de género destaca la participación de hombres y mujeres en especialidades que tradicionalmente eran consideradas o masculinos o femeninos; esto incluye la transformación curricular. Para el tema de medio ambiente y cambio climático se ha fortalecido la unidad de gestión ambiental del instituto nacional tecnológico central y se ha incorporado el tema en la ISO 9001.

Se señala que el proyecto NIC/026A está alineado al Plan estratégico institucional 2016-2020, el cual a su vez es consistente con las líneas de acción que se plantean en el marco presupuestario de mediano plazo de la institución.

El equipo de evaluación conoció la metodología que se utiliza para el análisis del valor público que la institución le asigna a las actividades desarrolladas con apoyo del proyecto. Se encontró que de manera sistemática (semestralmente) se estudia el valor público que instituto nacional tecnológico percibe del proyecto y se presenta esta valoración en las reuniones del comité de pilotaje integrado por ambas partes. Tanto las encuestas que se realizan para el seguimiento, como lo expresado por los participantes en esta auto-evaluación, el proyecto está posicionado y es bien valorado el apoyo recibido, lo cual representa una base fundamental para la sostenibilidad de las acciones desarrolladas y los avances logrados.

En general se puede afirmar que el proyecto está avanzando por buen camino, lo que es objetivamente verificable en el reporte de los indicadores de resultados y productos atribuibles al proyecto. Además, las actividades del mismo son implementadas por los equipos técnicos del proyecto y del instituto nacional tecnológico, fortaleciendo la capacidad institucional y dejando las bases para la continuidad de los logros alcanzados. Esto lo reafirma el valor público que los equipos de instituto nacional tecnológico asignan al proyecto.

Con relación al tema de los indicadores de los objetivos del proyecto, el equipo de evaluación recomienda que si no es posible encontrar el método para su medición, buscar alternativas de indicadores proxy. Estos indicadores son muy importantes para valorar el desempeño de la institución en función de los mandatos de la misma. La eficacia del proyecto es en función de los resultados, que son atribuibles directamente al mismo. Por tanto se recomienda que al realizar la evaluación final del proyecto, la misma se centre en el alcance de los resultados atribuibles al proyecto y al logro de la entrega de productos del mismo.

Las lecciones aprendidas en el capítulo 4 están vinculadas a la integración del accionar de los diferentes actores en la implementación del proyecto. Las mismas están referidas a la aplicación del enfoque de trabajo por procesos, el trabajar en equipo o conjunto, la puesta en marcha del centro nacional de formación de docentes e instructores, el reconocimiento a la formación docente y el reconocimiento del camino hacia la calidad con la implementación de la certificación ISO 9001.

---

4 Esto incluye los fondos adicionales proyectados para el año 2018.