

**Sistematización de la experiencia en el uso de
técnicos enlaces en Proyectos de
Fortalecimiento Educativo:
Caso Proyecto
SICA – ZAMORANO – TAIWÁN**

**Francisco Alfredo Reyes Rocha
Jaime Carlos Terán Reyes**

ZAMORANO
Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente

Diciembre, 2003

**Sistematización de la experiencia en el uso de
técnicos enlaces en Proyectos de
Fortalecimiento Educativo:
Caso Proyecto
SICA – ZAMORANO – TAIWÁN**

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Desarrollo y Ambiente en el Grado
Académico de Licenciatura.

Presentado por:

**Francisco Alfredo Reyes Rocha
Jaime Carlos Terán Reyes**

Honduras
Diciembre, 2003

Los autores conceden a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos del autor.

Francisco Alfredo Reyes Rocha

Jaime Carlos Terán Reyes

Honduras
Diciembre, 2003

**Sistematización de la experiencia en el uso de técnicos enlaces en Proyectos de
Fortalecimiento Educativo:
Caso Proyecto SICA – ZAMORANO – TAIWÁN.
Propuesta de proyecto**

Presentado por:

Francisco Alfredo Reyes Rocha
Jaime Carlos Terán Reyes

Aprobada:

Pedro Quien, M.Sc.
Asesor Principal

Mayra Falck, M.Sc.
Coordinador de la Carrera de
Desarrollo Socioeconómico y
Ambiente

Marcel Janssen, B.Sc.
Asesor

Antonio Flores, Ph. D.
Decano Académico

Rhina Domínguez, Ing. Agr.
Asesor

Kenneth L. Hoadley, D.B.A.
Rector

DEDICATORIA

A todos los técnicos que realmente se esfuerzan por el desarrollo de nuestros pueblos, para sacar adelante a Latinoamérica.

AGRADECIMIENTOS

De Alfredo:

A Dios, fuerza creadora de toda inspiración.

A mi madre, Cris, mi pilar más fuerte y motor principal para la culminación de esta meta.

A mis hermanos, Erwin y Guillermo, fuentes constantes de alegría, fuerza y apoyo, gracias por todo.

A mi abuelita Leonor (q.e.p.d), mi punto de partida y continuación de su historia. ¡Lo logramos de nuevo!

A mi padre, Erwin, por sus sabios consejos y su apoyo incondicional.

A mi tía Berta y a mis primas, Javiera, Gaby y Mariela, por apoyar a mi madre todos estos años.

A Jaime Terán, mi compañero de tesis y mi amigo, gracias por el apoyo y los consejos.

A nuestros asesores, Pedro, Marcel y Rhina, por no dudar de nuestras capacidades, depositarnos su confianza y demostrarnos que si se puede trabajar en equipo.

A César y Mariel , personas que han demostrado día a día el valor de una amistad.

A Calixto, Roberto, Gladys, Julio, Jorge Venegas, Jorge Estrada, Juan Pablo Ramírez, Luis Madrigal, Gino, Ricardo amigos de Zamorano y para toda la vida.

A Héctor, Luis, Eduardo, Jorge, León, Juan Carlos, Horacio, por no haber olvidado la amistad del colegio y por recibirme siempre con los brazos abiertos.

A Ivonne, amiga incondicional y mi luz en momentos difíciles.

A la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente, por colaborar en mi formación, brindarme la oportunidad de continuar mis estudios y de conocer una nueva cultura.

A la familia Obando en Belice, por acogerme como uno de los suyos.

A los amigos de Belice, Lydía, Al y su bebe Alson, por apoyarme siempre y por darme fuerzas para continuar.

A Edwin Terán, amigo y consejero en tierras lejanas.

A mi guitarra, compañera incondicional en todo momento.

De Jaime:

A Dios le doy gracias por darme siempre fortaleza para seguir adelante por el camino correcto del bien.

A la Virgen Santísima, por acompañarme en todo momento, dándome fortaleza para encontrar el camino correcto para acercarme a Dios.

A mi madre, consejera y amiga, le agradezco por su ejemplo de incansable lucha y de dar amor al prójimo. Dios nos mantendrá unidos hasta el fin de los tiempos.

A Carolina, mi novia, por abrirme la puerta de su corazón, dejarme entrar y haber botado la llave. Este esfuerzo es mutuo. Tu esperanza fue mi mejor cura en los tiempos difíciles. Los buenos tiempos nos aguardan.

A mi padre, por enseñarme a ser receptivo a los conocimientos, que la experiencia es necesaria para añadir crédito emocional a la comprensión intelectual. Seguiré tu misión de aprender a llegar a Dios mediante la sabiduría.

A mi abuelita Mercedes (q.e.p.d.), mi “mamá mejorada”, por tantos buenos recuerdos que siempre perdurarán en mi mente.

A Francisco, mi compañero de tesis, le doy las gracias por su incondicional amistad e impregnarme de su energía positiva.

A mis asesores Pedro, Marcel y Rhina, por todo el apoyo brindado para la realización de este estudio.

A la comunidad educativa de la EDALL por acogerme como uno de los suyos. Confío que Dios les proveerá de fuerzas para continuar con su labor apostólica de educar. Que se den a conocer por sus frutos: esos jóvenes.

A la Licenciada Mayra Falck, por su ejemplo como profesional y educadora. Gracias por contagiarnos con su inagotable energía.

A todo el equipo de técnicos enlaces del Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN, por su ardua cooperación para la realización de este documento.

A mis amigos y compañeros de cuarto, Federico José, Diego Martín y Sergio José, por confirmarme que en la vida, la experiencia no se obtiene con el tiempo, sino con la

intensidad y empeño que ponemos en cada una de nuestras acciones. Gracias por los buenos momentos que pasamos juntos.

A Zamorano, mi Alma Mater y Universidad para la vida, gracias por el manjar infinito de conocimientos y experiencias que ofrece. Labor Omnia Vincit.

AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES

Al esfuerzo desinteresado de nuestros progenitores que depositaron toda su confianza en nuestra decisión de aceptar este reto.

Al Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN por seleccionarnos para su programa de estudio-trabajo.

A la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente de Zamorano.

RESUMEN

Reyes, Francisco; Terán, Jaime. 2003. Sistematización de la experiencia en el uso de técnicos enlace en Proyectos de Fortalecimiento Educativo: Caso Proyecto SICA – ZAMORANO – TAIWÁN. Zamorano, Honduras. 110 p.

El objetivo del presente estudio es el de sistematizar la experiencia en el uso de técnicos enlace dentro de proyectos de fortalecimiento educativo, específicamente para el caso del proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN, así como indagar sobre el papel que los técnicos enlaces jugaron dentro de cada centro educativo socio. El objetivo general es servir de marco referencial para crear una metodología de trabajo en iniciativas similares y mejorar el proceso actual. El período en estudio fue dividido en 2 fases: una de diagnóstico y socialización del proyecto (enero-agosto del 2002) y otra fase intensiva de actividades sub-dividida en dos periodos: (agosto-diciembre del 2002 y enero-abril del 2003). La investigación fue de tipo no experimental con carácter cualitativo. El diseño de la muestra fue de tipo no probabilística o cualitativo, en donde se identificaron actores claves, tanto a nivel de cada centro educativo socio, como dentro de la sede del proyecto, con el fin obtener percepciones concernientes al estudio. Los instrumentos y/o herramientas utilizadas para satisfacer los objetivos de la investigación fueron: plan de sistematización; recopilación de información primaria por medio de la aplicación de 79 entrevistas semi-estructuradas, 2 grupos focales, conversaciones con actores claves, observación directa, revisión documental, estudio, síntesis y análisis de la información recabada. Los resultados de la sistematización se basaron en la descripción cronológica de la experiencia, donde se analizó de manera comparativa lo planeado con lo ejecutado. Se describieron los aciertos y desaciertos de cada período, así como los factores influyentes dentro de la experiencia, se interrelacionaron los hechos con las percepciones de los actores entrevistados y se analizaron con ayuda de matrices de percepción para derivar de los mismos, lecciones aprendidas que ayuden a comprender mejor la experiencia. Seguidamente se derivó la propuesta de un perfil profesional del técnico enlace deseable en proyectos de fortalecimiento educativo lo suficientemente flexible para adecuarlo a iniciativas similares. Como resultado principal se obtuvo un documento de sistematización respaldado por información bibliográfica el cual puede ser utilizado para guiar otras experiencias similares. Por último los investigadores proponen una serie de recomendaciones puntuales tanto técnicas como administrativas para fortalecer futuras iniciativas de proyecto con esta particular modalidad de trabajo.

Palabras clave: actores clave, matrices de percepción, muestra no probabilística, plan de sistematización, proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN, técnicos enlaces.

CONTENIDO

	Portadilla.....	i
	Autoría.....	ii
	Página de firmas.....	iv
	Dedicatoria.....	v
	Agradecimientos.....	vi
	Agradecimientos a patrocinadores.....	viii
	Resumen.....	x
	Contenido.....	xi
	Índice de Cuadros.....	xiv
	Índice de Figuras.....	xv
	Índice de Anexos.....	xvi
1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES.....	2
1.1.1	Experiencias con técnicos enlaces en proyectos de Zamorano.....	2
1.1.1.1	Proyecto de Reactivación Productiva (USAID-DAI-ZAMORANO)...	2
1.1.1.2	Proyecto de Rehabilitación y Manejo de la Cuenca alta del Río Choluteca (USAID-DAI-ZAMORANO).....	3
1.1.2	Experiencias de sistematización: logros y dificultades.....	4
1.1.3	Experiencia de sistematización realizada en Zamorano.....	4
1.2	DEFINICIÓN DEL PROBELMA.....	6
1.3	JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....	6
1.4	LIMITES DEL ESTUDIO.....	6
1.5	OBJETIVOS.....	7
1.5.1	Objetivo general.....	7
1.5.2	Objetivos específicos.....	7
2	REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
2.1	SISTEMATIZACIÓN.....	8
2.1.1	Concepto de sistematización.....	8
2.1.2	Origen de la sistematización.....	9
2.1.2.1	Resumen cronológico del desarrollo de la sistematización.....	10
2.1.3	Tipos de sistematización.....	11
2.1.3.1	Sistematización de la información.....	11

2.1.3.2	Sistematización metodológica.....	11
2.1.3.3	Sistematización de resultados o productos.....	11
2.1.3.4	Sistematización participativa.....	12
2.1.4	Proceso metodológico.....	13
2.1.5	Interacción entre la sistematización y otro procesos de la investigación y desarrollo de un proyecto	14
2.1.6	Modalidades o enfoques de las sistematización.....	15
2.2	EL DESARROLLO RURAL Y EL CAMBIO DE ENFOQUE.....	15
2.2.1	El cambio de enfoque.....	15
2.2.2	Importancia de los técnicos en el proceso de desarrollo.....	16
2.2.3	El papel del técnico dentro del nuevo enfoque del desarrollo rural....	16
2.2.3.1	Los nuevos valores y actitudes en las organizaciones y en los técnicos: ética del desarrollo y la cooperación.....	17
3	MATERIALES Y MÉTODOS.....	19
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	19
3.1.1	Tipo de investigación.....	19
3.2	INSTRUMENTOS Y/O HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	20
3.2.1	Plan de sistematización.....	20
3.2.2	Recopilación de la información.....	21
3.2.3	Revisión de documentos.....	22
3.2.4	Estudio, síntesis y análisis.....	22
3.2.5	Presentación de los resultados.....	23
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	24
4.1	EVOLUCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL USO DE TÉCNICOS ENLACE.....	24
4.1.1	Modalidad de la intervención del proyecto.....	24
4.1.1.1	Responsabilidades de los técnicos enlaces.....	24
4.1.1.2	Enfoque de género.....	24
4.2	COMPONENTES DEL PROYECTO.....	25
4.2.1	Adecuación curricular.....	25
4.2.2	Fortalecimiento administrativo.....	25
4.2.3	Formación de capital humano.....	26
4.2.4	Monitoreo y evaluación.....	26
4.2.5	Gerencia del proyecto.....	28
4.3	ORDEN CRONOLÓGICO DE LOS EVENTOS REALIZADOS POR EL PROYECTO.....	30
4.3.1	Fase de diagnóstico y socialización del proyecto (Período Enero-Agosto del 2002).....	30
4.3.1.1	Aciertos y desaciertos del período.....	31
4.3.2	Fase intensiva de actividades del proyecto.....	32

4.3.2.1	Período Agosto-Diciembre del 2002.....	33
4.3.2.1.1	Aciertos y desaciertos del período.....	35
4.3.2.2	Período Enero-Abril del 2003.....	38
4.3.2.2.1	Aciertos y desaciertos del período.....	38
4.4	FACTORES QUE INCIDIERON EN LA LABORES DE LOS TÉCNICOS ENLACES.....	38
4.4.1	Factores positivos.....	38
4.4.2	Factores negativos.....	39
4.5	PERFIL DE UN TÉCNICO EN ENLACE PARA PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO EDUCATIVO.....	40
5	CONCLUSIONES.....	42
6	RECOMENDACIONES.....	46
7	BIBLIOGRAFÍA.....	49
8	ANEXOS.....	52

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1. Logros y dificultades durante el proceso de sistematización.....	4

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1.	Tipos de sistematización en dependencia del campo en que se aplican, donde se ubica la sistematización realizada.....	12
2.	Flujo del proceso metodológico donde se muestra la relación con el estudio realizado.....	14
3.	Interacción entre la sistematización y otros procesos desarrollados dentro de un proyecto.....	14

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo		Pág.
1.	Propuestas de sistematización presentadas por diferentes asociaciones.....	53
2.	El cambio de actitud en los técnicos.....	55
3.	Plan de sistematización de la experiencia del uso de técnicos enlaces para el proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN.....	56
4.	Formatos de entrevistas por actores.....	79
5.	Guía de preguntas para el grupo focal de enlaces.....	88
6.	Tabla resumen de entrevistas aplicadas.....	90
7.	Convenio para el otorgamiento de becas a los técnicos enlace.....	91
8.	Resumen de acciones priorizadas por el componente de adecuación curricular.....	93
9.	... Cronología de los diagnósticos para el componente de fortalecimiento administrativo.....	94
10.	Cronología para el levantamiento de los diagnósticos base por país...	95
11.	Esquema de la estrategia operativa y técnica de los componentes del Proyecto.....	96
12.	Cuadro resumen del trabajo de los técnicos enlaces por país (hasta julio 2002).....	97
13.	Formatos utilizados por los técnicos enlace.....	99
14.	Matriz de actores encargados de componentes.....	105
15.	Factores positivos que incidieron en las actividades de los técnicos enlace dentro de los centros.....	106
16.	Factores negativos que incidieron en las actividades de los técnicos enlace dentro de los centros.....	108
17.	Percepciones sobre el taller de inducción de enlaces.....	110

1 INTRODUCCION

Según Selener (1997), muchos investigadores y promotores del desarrollo, en la actualidad, no buscan solamente la medición de los impactos alcanzados por los proyectos, más bien, desean entender los procesos dinámicos y globales de los mismos, a través de la participación de los beneficiarios y otros actores. La sistematización satisface estas necesidades.

Es característico observar pérdidas de preciados conocimientos sobre experiencias de diferentes proyectos o programas ejecutados en los países en vías de desarrollo, por no haber sistematizado dichas experiencias. (Beraún y López, 2002)

La sistematización involucra a todos los actores, unidos por un interés común en el desarrollo de ella misma, con el fin de conservar la experiencia y generar conocimiento para mejorar la ejecución e impacto que persiguen los proyectos.

Los procesos para sistematizar experiencias no empiezan de cero. Siempre existe el respaldo de la información existente dentro de los proyectos. Esto ayuda a reconstruir la experiencia vivida. Se debe procurar evitar el uso de ideas preconcebidas, es importante aprovechar el conocimiento que poseen tanto los facilitadores del desarrollo como los beneficiarios, adaptar los métodos a sus necesidades y destrezas, y asegurarse de que sean capaces de hacer una contribución plena y enriquecedora del mismo.

Esta sistematización pone énfasis en la experiencia del uso de técnicos enlaces dentro del Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN, ya que muchas veces se ha obviado la importancia que éstos poseen en el cumplimiento de las actividades y metas establecidas por los proyectos.

Entre la concepción del proyecto y su aplicación real, existe un sinnúmero de involucrados dedicados a la ardua tarea de establecer los lazos de unión entre lo ideado y el proceso que debe realizarse para llegar a las metas propuestas.

1.1 ANTECEDENTES

Son muy pocas o inexistentes las sistematizaciones enfocadas puramente al uso de técnicos enlaces en proyectos de desarrollo. Es posible encontrar libros con información sobre técnicos, en donde se realizan análisis breves de la labor que estos realizaron dentro de un proyecto, generalmente se adjuntan percepciones de beneficiarios que tuvieron comunicación constante con estos. Se podría decir que este estudio es un pionero en la sistematización del uso de técnicos enlaces.

1.1.1 Experiencias con técnicos enlaces en proyectos de Zamorano

Como consecuencia de los estragos ocasionados por el huracán Mitch en Honduras a finales de 1998, Zamorano ha jugado un papel determinante en la reactivación del entorno productivo, ambiental y social de este país, liderando dos proyectos exitosos de desarrollo rural con distintos enfoques, dentro de los cuales la iniciativa del uso de técnicos enlaces fue de vital importancia al momento de interactuar con los beneficiarios. Los proyectos en mención son los siguientes:

- Proyecto de Reactivación Productiva USAID-ZAMORANO.
- Proyecto de Rehabilitación y Manejo de la Cuenca Alta del Río Choluteca USAID-DAI-ZAMORANO¹.

A continuación se presenta un resumen de los proyectos y percepciones en cuanto al uso de enlaces en los componentes del Proyecto de Reactivación Productiva USAID-ZAMORANO (2001) y el uso de técnicos en el Proyecto de Rehabilitación y Manejo de la Cuenca Alta del Río Choluteca USAID-DAI-ZAMORANO (2002).

1.1.1.1 Proyecto de Reactivación Productiva (USAID-DAI-ZAMORANO). El proyecto, considerando la trayectoria institucional de Zamorano y el contexto de daños ocasionados por el huracán Mitch, definió rubros y zonas prioritarias de intervención con el fin de apoyar la transferencia tecnológica y la formación apropiada que permitió elevar la producción y productividad, el ingreso y el empleo en las medianas y pequeñas unidades de producción. Los rubros que se priorizaron fueron leche, café, avicultura, apicultura, plátano y frijol.

El enfoque del proyecto se centró en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de alianzas estratégicas con los principales actores en cada uno de los rubros.
- Estratificación de las coberturas por sectores, ONG's y departamentos según su potencial productivo y concentración de productores.
- Entrenamiento basado en el aprender-haciendo con módulos de transferencia teórico-práctico.
- Involucramiento del enfoque de equidad de género a nivel operativo y de beneficiarios.
- Operatividad autónoma de los componentes.

¹ *DAI (Development Alternatives Inc.)

Los técnicos enlaces jugaron un rol importante dentro del proyecto. Su actividad principal fue servir de enlaces entre el marco de conocimientos y técnicas vigentes en Zamorano y la realidad de los productores a nivel de campo. Además, dentro del proceso de monitoreo se les capacitó para levantar la información de campo una vez validados los instrumentos de medición (encuestas).

La percepción general de los productores (beneficiarios directos) nos asegura que la presencia, respeto, acción y disposición de los técnicos fue una de las fortalezas más importantes del proyecto.

La interacción constante y cercana entre técnicos enlaces y productores, en términos de solidaridad, el acceso a conocimiento y la respuesta a corto plazo de las técnicas transferidas permitió que la participación de los beneficiarios fuese activa en todo el proceso.

1.1.1.2 Proyecto de Rehabilitación y Manejo de la Cuenca alta del Río Choluteca (USAID-DAI-ZAMORANO). El proyecto brindó apoyo a un extenso grupo de beneficiarios en nueve municipalidades de la región del Yegüare en la cuenca alta del Río Choluteca, una de las más afectadas por el huracán Mitch y en la cual viven más de 60,000 habitantes de escasos recursos.

Éste se enfocó en incrementar la conciencia, el fortalecimiento institucional, la capacitación orientada a la acción y realización de actividades de campo en tres áreas temáticas vinculadas entre sí:

- Agricultura sostenible.
- Manejo de recursos naturales.
- Rehabilitación de cuencas y fortalecimiento municipal ambiental.

Fue ejecutado por la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente (CDSEA), la que combinó su probada experiencia en las tres áreas temáticas arriba mencionadas con un dinámico apoyo del equipo técnico. Éste estuvo conformado por extensionistas con amplia experiencia y jóvenes agrónomos zamoranos que trabajaron en el proyecto durante un año, gracias a un innovador programa de estudio-trabajo diseñado por Zamorano.

Según las percepciones de los beneficiarios directos e indirectos (productores, municipalidad y otros actores), las fortalezas del proyecto se concentraron en mantener presencia constante en el campo, debido a que los equipos técnicos trabajaron, vivieron y se solidarizaron con las municipalidades. La honestidad en ellos permitió que los diferentes actores creyeran y participaran en el proyecto, por otro lado, se percibió como una debilidad el atender tantas comunidades con poco personal técnico.

1.1.2 Experiencias de sistematización: logros y dificultades

Como parte de los resultados del segundo taller de sistematización de experiencias, realizado en Quito, Ecuador, organizado por el Programa de Capacitación en el Manejo de Recursos Naturales (CAMAREN), se obtuvieron las siguientes conclusiones de logros y dificultades que se presentan durante el proceso de sistematización.

Cuadro 1. Logros y dificultades durante el proceso de sistematización

LOGROS
Socializar la experiencia.
Categorizar la información.
Actor se convierte en autor.
Vencer el temor.
Apertura institucional.
Visión de varios actores: ejercicio interdisciplinario y diálogo entre técnicos y campesinos.
DIFICULTADES
Disponibilidad del tiempo.
Desconocimiento de metodología (instrumentos /técnicas).
Perder de vista el objetivo de la sistematización y enredarse en la información recopilada.
Falta acompañamiento al equipo por heterogeneidad.
Apertura institucional ² .
Alta rotación de los actores (quienes vivieron la experiencia ya no están para sistematizarla).
Muchos de los trabajos no se terminan.

Fuente: CAMAREN (2000)

Las dificultades que se presentan en el camino no entorpecen completamente el avance de la sistematización, pero sí la retrasan. La institución a cargo debe dar todas las facilidades a los sistematizadores, para lograr que la experiencia logre todos los objetivos propuestos. Por otro lado, existen ciertas dificultades que no pueden ser resueltas por la institución o por los sistematizadores mismos, en el caso de la alta rotación de actores, o la ausencia de algunos de ellos, se tendrá que trabajar con los actores disponibles.

1.1.3 Experiencia de sistematización realizada en Zamorano

En el 2002, la CDSEA apoyó la realización la primera sistematización como proyectos especial para graduación. Ésta fue realizada por Magaly Beraún y Raúl López. Dicha sistematización se presenta como un estudio pionero dentro de Zamorano. Dentro de la misma se tomó en cuenta la participación de los técnicos enlaces como parte del proceso de desarrollo.

² La “apertura institucional” aparece como un **logro** en la medida que permite apoyar a quien la realiza, destinar recursos y utilizar los productos de forma más colectiva, pero aparece como **dificultad** cuando –una vez terminada– surgen juicios sobre lo realizado, con otra visión y otros criterios que con los que se interpretó la experiencia.

Beraún y López (2002) en sus propuestas a partir de la sistematización de la fase de diagnóstico base para la EDALL (Escuela de Agricultura Luis Landa), Honduras, centro educativo socio del Proyecto SICA – ZAMORANO - TAIWAN, llegaron a las siguientes conclusiones sobre el rol que debe jugar el técnico enlace:

Del diagnóstico

- No se puede hacer un trabajo de diagnóstico sin antes hacer un primer acercamiento con el personal, para romper la indiferencia, además de la distancia en tiempo y espacio, ya que las demás fases del Proyecto dependen grandemente de los primeros contactos, la pericia del técnico enlace y de la actitud de los actores beneficiarios puede afectar los resultados y el impacto del Proyecto en el reforzamiento del pénsum de cada institución.
- El papel del técnico enlace del Proyecto es determinante al momento de realizar el diagnóstico, ya que este debe de entrar a la institución como uno de ellos, pero no debe parcializarse con un determinado sector, esto crea desconfianza y mala información, por temor a represalias; también, el técnico enlace es el responsable directo por promover un cambio de actitud del personal administrativo, docentes y alumnos de la institución.
- El técnico enlace debe de conocer de antemano la herramienta a utilizar en el diagnóstico, para que basado en su experiencia personal, dentro de la institución, pueda hacer comentarios con respeto al contenido de las herramientas. De ser posible que este forme parte del equipo que elabora el diagnóstico, para que así, pueda hacer ver su punto de vista.

Del proyecto en general

- El técnico enlace es un punto clave y determinante en todo momento dentro del Proyecto, ya que él que permanece en un constante vivir con los beneficiarios directos y conoce el comportamiento de la institución y sus miembros; el compromiso de los miembros de la institución se logró sólo si el técnico enlace a logrado cumplir su misión con el personal administrativo, docentes y alumnos.
- En casos un tanto más complicados, por cuestión de cultura e intereses divididos no conocidos por los técnicos enlaces, las actividades del proyecto puedan tener traspiés ocultos y no detectados por nadie.
- El técnico enlace debe tener un fuerte proceso de ambientación y recibir una capacitación en formación pedagógica, ya que es muy difícil que una persona con poca experiencia en el ámbito quiera imponer criterios de pensamiento sin poder valerse de las herramientas necesarias para ello.
- El apoyo de una persona originaria del país, conocedora del ámbito educacional y ajeno a la institución es muy importante para dar el enfoque que sea necesario según la nacionalidad. El esfuerzo compartido y con ambos enfoques resultará en una sinergia que el proyecto busca desde su concepción.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los alcances del Proyecto SICA – ZAMORANO - TAIWAN a la fecha, crean la necesidad de recopilar, analizar y documentar las experiencias sobre el trabajo de técnicos enlaces, rescatar lo vivido y sacar lecciones aprendidas que sirvan para éste y otros proyectos en el futuro, tanto de Zamorano como de otras instituciones.

No es de mucha utilidad alcanzar experiencias satisfactorias con el uso de técnicos enlaces si no se registran y sistematizan los factores que favorecieron o afectaron el alcance de los mismos, por ende, el hecho se considerará al final del proyecto dentro de una sencilla evaluación de impacto. Por otro lado, al no incluir en la sistematización, de manera profesional, objetiva y ética, la información cualitativa de los diferentes actores dentro del proyecto, se errará en alcanzar los objetivos deseados.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN ha comprendido la importancia del papel que han jugado los técnicos enlaces en la transferencia y seguimiento de la filosofía del mismo en cada uno de los centros educativos socios, partiendo de esta premisa se crea la necesidad de rescatar las lecciones de esta experiencia. Las razones para realizar este proyecto de sistematización se basa en los siguientes elementos fundamentales:

- Dinamizar y mejorar las actividades ejecutadas por el proyecto, en especial aquellas donde el enlace juegue un papel protagónico y directo.
- Aprender sobre las interacciones que se dan entre los técnicos enlaces y demás actores.
- Prevenir problemas que puedan suscitarse en el futuro.

La sistematización puede constituirse para la organización interesada, en una inversión rentable, en una mejora de la eficiencia, efectividad e imagen (Martínez, 2000).

1.4 LÍMITES DEL ESTUDIO

La sistematización tomó en cuenta a los actores que tuvieron interacciones directas con los técnicos enlaces del proyecto, lo cual abarca: Unidad de Monitoreo y Evaluación, encargados de componentes, organizadores de información y eventos, miembros de las organizaciones de alianzas estratégicas, directores, personal administrativo y docente de los centros, gerencia del proyecto (anterior y actual), autoridades de la institución ejecutora, así como los técnicos enlaces mismos. No se incluyeron las percepciones de los estudiantes ya que el papel de los técnicos enlaces estaba enfocado en el fortalecimiento de las capacidades del personal docente y administrativo de los diferentes centros educativos y en la recopilación de información para el levantamiento de diagnósticos bases. Aunque se presentaron interacciones estudiante-técnico enlace, éstas fueron con la

finalidad de socializar informalmente los objetivos que se persiguen con el proyecto, además de brindar ayuda en actividades extracurriculares.

Asimismo se cubrió la ejecución del proyecto desde mayo del 2002 hasta abril del 2003, período en donde se ejecutaron las siguientes actividades:

- Realización de taller de inducción con los técnicos enlaces seleccionados.
- Establecimiento de contactos con centros educativos potenciales, aplicable a los países donde no se había realizado esta actividad (Belice, Guatemala, Nicaragua).
- Recopilación de datos e información para la elaboración de diagnósticos base por centro educativo.
- Realización de Primer Taller Centroamericano para el Fortalecimiento de la educación media, con participantes de todos los centros (Autoridades administrativas y docentes).
- Jornada de planificación de actividades con directores de todos los centros educativos socios.
- Realización de cursos regionales y seguimiento a los productos resultantes de los mismos.
- Inducción y transferencia de actividades y responsabilidades a los nuevos técnicos enlaces.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Sistematizar la experiencia del Proyecto para establecer un marco referencial en cuanto al uso de enlaces al momento de plantear nuevos proyecto con el fin de mejorar las interacciones entre los técnicos enlaces y demás actores.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Sistematizar en forma participativa la intervención de los técnicos enlace durante el proceso de ejecución del Proyecto SICA – ZAMORANO – TAIWÁN, tomando en cuenta las labores que se esperaba que éstos realizaran y las realmente ejecutadas durante el desarrollo del proyecto.
2. Determinar los factores que influyeron en la realización de las actividades por los técnicos enlaces enmarcadas dentro del Proyecto SICA – ZAMORANO – TAIWAN.
3. Crear un perfil profesional general, del técnico enlace deseable para trabajar en proyectos de fortalecimiento educativo.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 SISTEMATIZACIÓN

2.1.1 Concepto de sistematización

Selener (1997) define la sistematización como una metodología que facilita la descripción, reflexión, análisis y documentación, de manera continua y participativa, de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo. Ésta genera nuevos conocimientos, que son retroalimentados y utilizados para tomar decisiones acerca de acciones a tomar para la mejora operativa y el fortalecimiento organizacional del proyecto. A su vez, persigue el objetivo de fortalecer a la sociedad civil, compartiendo conocimiento y experiencias que permitan ahorrar tiempo y recursos, ya que puede impedir que otras organizaciones cometan errores similares.

Barnechea *et al.* (1992) aportan más a este concepto definiéndolo como un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social.

Según el Programa MECE-MEDIA (1999), el registro de las observaciones es una herramienta sistemática de evidencias o datos (cualitativos o cuantitativos); un marco de referencia para la descripción de la realidad en donde se sitúa la atención en la observación; un escrito donde el lenguaje es el modo de representar lo observado. En tanto la evaluación puede ser o no un paso posterior a seguir. Un registro por sí mismo no es en sí una evaluación; es decir, no pretende evaluar si se está o no cumpliendo el objetivo, sino describir cómo se está realizando la acción. Si las evidencias están escritas (registros), trascienden lo vivido -lo experiencial (relato oral)- posibilitando su objetivación y replicabilidad.

La *sistematización* tiene por ventaja sobre la *evaluación* en que el foco está en las lecciones aprendidas por las organizaciones a partir de sus propias experiencias, y no sólo en las metas cumplidas en relación a los objetivos inicialmente propuestos (COSUDE/CONDESAN, 1999).

El aprendizaje de las experiencias positivas y negativas en la práctica de la extensión y asistencia técnica, han favorecido el surgimiento de este enfoque. Esto ha permitido extrapolar estas experiencias a sistemas más generalizados, sea geográficamente, o temáticamente.

Martinic (1998) afirma que la sistematización como concepto y práctica metodológica no tiene un significado único ya que gran parte de su riqueza radica en la diversidad de enfoques que se utilizan y que dan cuenta de la contextualización y sentido práctico que se otorga a la reflexión de la experiencia.

La sistematización de experiencias de promoción es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida personalmente (o sobre determinados aspectos de ésta), mediante el cual interpretamos lo sucedido, para comprenderlo. Ello permite obtener un producto consistente y sustentado, a partir del cual es posible transmitir la experiencia, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica (Francke y Morgan, 1995).

Según Jara (2001), existen dos opciones para concebir la sistematización:

- A. Como sistematización de datos, sistematización de "información": esta metodología hace referencia al ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurando de manera precisa categorías, relaciones, posibilitando la constitución de bases de datos organizados, etc.
- B. Como sistematización de "experiencias": esta metodología trata de ir más allá, se trata de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual formamos parte.

2.1.2 Origen de la sistematización

La inquietud por sistematizar surge con fuerza a inicios de la década de 1980, como una preocupación de los profesionales que trabajan directamente con grupos populares en la implementación de proyectos y acciones que buscan contribuir a mejorar sus condiciones de vida y/o su ubicación socio-política. Esa inquietud se alimenta de diversas fuentes. De un lado, se siente la necesidad de recuperar y comunicar las experiencias de educación popular, promoción, trabajo social, que ya tenían una trayectoria de varios años de duración. Se intuye que esas experiencias valiosas, enriquecidas de aprendizajes potenciales, no se estaban ni intercambiando ni acumulando y, por tanto, tampoco se aprovechaban como se podría. Las formas tradicionales de evaluación no daban cuenta de la riqueza de los procesos, y muchas veces resultaban haciendo apreciaciones injustas y parciales. A ello se suma, en los últimos años, la llamada "crisis de los paradigmas". Se cuestionan muchos de los supuestos teóricos e ideológicos en que se habían sustentado las intervenciones de promoción. La necesidad de reafirmar su sentido y encontrar nuevas orientaciones se torna urgente (Francke y Morgan, 1995).

Como respuesta a esta necesidad, inicia la búsqueda de herramientas que enfatizan en la participación de los propios interesados. Como consecuencia, en el transcurso de unos pocos años, inicia la generación de propuestas procedentes de diferentes partes de

Latinoamérica basadas en experiencias distintas: guías y métodos para el diagnóstico y la planificación participativos, la evaluación iluminativa³, la sistematización de experiencias.

2.1.2.1 Resumen cronológico del desarrollo de la sistematización. A continuación se presenta un resumen cronológico de los avances y desarrollo del proceso de sistematización según Francke y Morgan (1995).

- **Inicios de los ochentas:** el Centro de Estudios del Tercer Mundo (CEESTEM) de México, conforma un equipo con el propósito de sistematizar experiencias de educación popular. El fin que persiguen es el establecimiento de clasificaciones y tipologías para poder comparar las experiencias. La persona o equipo encargado de sistematizar es un agente externo, que recupera y ordena una gran cantidad de casos, según criterios predefinidos. Se mencionan como seguidores de esta vertiente, durante 1984, al Centro de Estudios de la Educación (CIDE) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), quienes se unieron para realizar la sistematización de experiencias de educación popular, basándose en la metodología del CEESTEM. Martinic (2002) aporta a esta metodología con la proposición de la "hipótesis de acción", la cual dice que en toda intervención intencionada hay apuestas o hipótesis implícitas, que vinculan tres variables: el problema sobre el cual se desea incidir, los objetivos que se espera alcanzar, y la manera como se espera lograr el cambio.
- **Finales de los noventas:** en esta segunda fase aparecen otras organizaciones que aportan nuevas ideas al concepto de sistematización. Éstas la conciben como una forma de producción de conocimientos basada en la recuperación y comunicación de las experiencias vividas. Dentro de los aportes más importantes se asume que la persona o equipo que participó directamente en la intervención es el indicado para realizar la tarea. No se busca comparar ni clasificar experiencias, pero se aspira a acumular conocimientos a través del contraste entre las experiencias sistematizadas.

Dentro de las organizaciones que han aportado a la renovación de esta teoría se encuentran:

- ALFORJA: es una red de centros de educación popular de Centro América que, desde 1984, viene impulsando la sistematización de las experiencias de sus integrantes.
- CELATS (Centro Latinoamericano de Trabajo Social): a partir de 1985 ha promovido la sistematización de las prácticas de trabajo social, publicando propuestas conceptuales y metodológicas.
- CEAAL (Consejo de Educación de Adultos de América Latina): constituyó, entre 1987 y 1990, un Programa de Sistematización que, además de producir algunos textos, ofreció múltiples talleres de capacitación, especialmente en México y Centroamérica. En 1994 se reafirma el interés de CEAAL por promover la temática y apoyar las iniciativas de sus centros afiliados, abriendo nuevamente un Programa de Apoyo a la Sistematización.

³ La evaluación iluminativa va dirigida principalmente a discernir situaciones e intercambios en los que participan todos los involucrados, a interpretar los impactos asociados al desarrollo de la experiencia en el liceo, es por ello que releva la incorporación de diversas fuentes de información. (CIDPA, 2003)

- El Taller Permanente de Sistematización: fundado en 1988 aprovechando una reunión organizada por CEAAL en el Perú, agrupa a varias instituciones y personas comprometidas en la apuesta por la sistematización.
- ESCUELA para el Desarrollo: se incorpora a este esfuerzo con elaboraciones propias, pensadas desde las particularidades de las experiencias de promoción, a partir de 1991.

Cada uno de estos programas ha presentado sus propuestas de sistematización, dentro de las cuales incluyen: destinatario, concepto de sistematización, propósito que persigue, pasos para sistematizar (anexo 1).

2.1.3 Tipos de sistematización

La sistematización puede ser de diferentes tipos dependiendo del campo en el que se aplica y de sus propósitos particulares. A continuación se presentan los tipos de sistematización según Martínez (2000).

2.1.3.1 Sistematización de la Información. Todo proyecto de desarrollo, científicamente realizado, necesita tener organización sobre sí mismo (antecedentes, teoría, metodología, análisis de contexto, etc.) y disponer de un proceso de recopilación y actualización de la que se produce a lo largo de la operación. La creación y operación de sistemas de información (computarizados o no) es una forma de sistematización muy útil para alimentar procesos de investigación, planificación, evaluación, etc.

2.1.3.2 Sistematización Metodológica. Se orienta al estudio y/o desarrollo de métodos, técnicas, sistemas de actuación técnica o sistemas de actuación que con la debida validación, son de mucha utilidad para mejorar la ejecución de la experiencia misma o para poner en marcha experiencias similares en otros contextos. Este tipo de sistematización puede aplicarse antes, durante o después de la ejecución de la experiencia. En el primer caso la sistematización toma características de diseño metodológico (fundamentos teóricos, principios, finalidad, procesos, técnicas, instrumentos, contexto) y su principal producto es una propuesta que orienta todo el proceso de ejecución. En el segundo caso la sistematización se concentra en el estudio, evaluación y redefinición de la metodología en aplicación, dando como resultado validaciones que además de mejorar la ejecución de la experiencia anticipan información que será de mucha utilidad al momento de documentarla. En el tercer caso, aplicada a experiencias ya concluidas, la sistematización recoge información sobre las estrategias y los métodos aplicados, sobre los resultados, sobre las interacciones con el contexto y en general, sobre todos los aspectos que permitan aprovechar la totalidad de la experiencia. (DSE/FAO, 1984)

2.1.3.3 Sistematización de Resultados o Productos. Con este tipo de sistematización se pretende organizar, en serie o en conjunto interrelacionado, diversos productos resultantes de una o varias experiencias que conviene mostrar de manera integrada.

2.1.3.4 Sistematización participativa. Este tipo de sistematización involucra a todos los actores, unidos por un interés común, en el desarrollo de la misma, con el fin de conservar la experiencia y generar conocimiento para mejorar la ejecución e impacto que persiguen los proyectos.

Consideramos que toda sistematización puede ser tomada como participativa, ya que es necesario el involucramiento de varios actores para revivir la experiencia, de la misma manera las herramientas que se utilizan para la recolección de la información entran dentro de este concepto.

La figura a continuación ubica los tipos de sistematización con base al área de estudio dentro de un proyecto.



Figura 1. Tipos de sistematización en dependencia del campo en que se aplican, donde se ubica la sistematización realizada.

Según Martínez (2000) algunos de los criterios que se pueden utilizar para sistematizar son:

- Relevancia
- Validez
- Aplicabilidad
- Innovación
- Sostenibilidad

2.1.4 Proceso metodológico

Según Marco Martínez, citado por Salazar (2002). La sistematización no puede ser considerada un acto terminal, sino un proceso permanente, coincidente en ciertos aspectos con el método científico, por tales razones se deben considerar las siguientes cinco etapas secuenciales para su correcto desarrollo: diseño, experimentación, validación, documentación y socialización.

Diseño: todo el proyecto o experiencia que se emprende para resolver algún problema específico dentro de un esfuerzo de desarrollo tiene un diseño original conocido comúnmente como el Documento de Proyecto, la Propuesta Técnica o el Plan. Para el proceso de sistematización. Es un insumo esencial puesto que es descriptivo de la concepción original, es decir de cómo se entiende el funcionamiento e interrelación de todos los elementos constitutivos del proyecto o experiencia antes de su puesta en marcha. A partir de esta información pueden prepararse diferentes tipos de diseño que por su concepción sistémica sirvan para conducir la experiencia de forma metódica.

Experimentación: en aplicación del método científico ésta etapa es un continuo ensayo y ajuste hasta lograr el procedimiento más efectivo y los resultados esperados, durante este período se vive intensamente la experiencia siguiendo el método predefinido, aplicando las técnicas y normas adoptadas y logrando una efectiva interacción entre los ejecutores y la población meta.

Validación: es necesario realizar un proceso de validación que asegure que la forma de actuación conduce inequívocamente a las soluciones buscadas.

Documentación y preparación de los productos: esta etapa por si misma es un proceso de preparación de los productos a través de los cuales se presenta la experiencia sistematizada.

Socialización: esta etapa también conocida como transferencia, divulgación o exposición tiene el propósito de compartir la experiencia sistematizada, de modo que su teoría y su práctica pueden ser apropiadas o sirvan de reflexión para otros interesados en temas de similar naturaleza.

La figura a continuación da un mejor entendimiento del proceso metodológico de una sistematización.



Figura 2. Flujo del proceso metodológico donde se muestra la relación con el estudio realizado.

2.1.5 Interacción entre la sistematización y otros procesos de investigación y desarrollo de un proyecto

Según Martínez (2000) existe gran interacción entre la sistematización y otros procesos de la investigación y desarrollo de proyectos, ésta se relaciona directa e indirectamente con procesos como los de investigación, evaluación, información, supervisión, diseño curricular, capacitación y planeación. La fuerza o debilidad de sus vínculos es influenciada por el énfasis de la gestión institucional, por las características técnicas del proyecto y por algunas particularidades metodológicas de la experiencia objeto de sistematización.

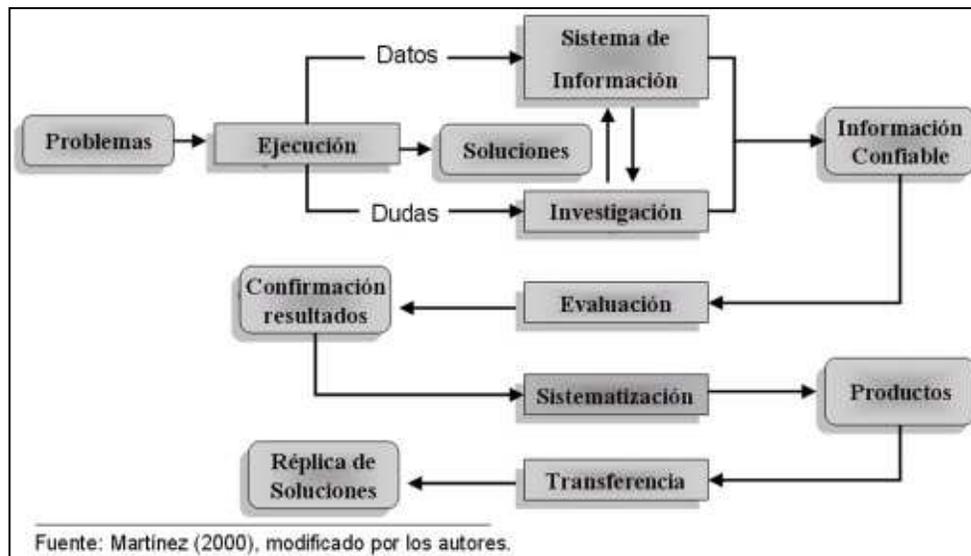


Figura 3. Interacción entre la sistematización y otros procesos desarrollados dentro de un proyecto.

2.1.6 Modalidades o enfoques de la sistematización

A continuación se presenta el dilema de los diferentes enfoques y modalidades de la sistematización según Jara (2001), en donde analiza la dificultad de escogencia por la gran variabilidad de posibilidades:

- Desde los actores, en forma participativa
- Sistematización formal al concluir la experiencia
- Una sistematización que se hace sobre la marcha
- Una sistematización con miras al mercado

No es recomendable, ni práctico, limitar un proceso de sistematización dentro de una de estas clasificaciones, ya que al final lo que se obtiene es una mezcla de las diferentes modalidades. De esta manera se asegura que la experiencia sea enriquecedora y muy flexible durante su ejecución.

La única “receta” es que la modalidad depende de las circunstancias, el tipo de institución, el objetivo específico que queremos alcanzar, el tipo de experiencia que queremos sistematizar, el nivel de participación de los diferentes actores involucrados, etc. Se trata, pues, de tomar opciones y de impulsar un estilo propio de sistematizar adecuado a las condiciones reales. (Jara, 2001)

2.2 EL DESARROLLO RURAL Y EL CAMBIO DE ENFOQUE DE LOS PROYECTOS EN EL ACERCAMIENTO A LOS BENEFICIARIOS.

El desarrollo rural, como otras ciencias, se ha visto en la necesidad de evolucionar, ya sea por haber encontrado errores en su enfoque o al comprobar que las necesidades que éste se planteaba satisfacer, de cierto modo, habían cambiado. A continuación se presenta un resumen sobre los cambios que el desarrollo rural ha dado a partir de 1970.

2.2.1 El cambio de enfoque

A mediados del decenio de 1970, en los países del tercer mundo se empezó a percibir cada vez más la insuficiencia de las actividades a gran escala, organizadas por los gobiernos, para ayudar a los campesinos pobres. La experiencia no solo ha demostrado, que muchos de esos sistemas eran demasiado burocráticos, centralizados y costosos para que pudiesen sostenerse sin continuas infusiones de ayuda externa, sino lo que es más importante, que no podían atender eficazmente a las necesidades de los pobres e, incorporarlos así plenamente al proceso de desarrollo.(DSE/FAO, 1984)

Según la DSE/FAO (1984), los representantes de los Estados Miembros que asistieron a la Conferencia Mundial sobre la Reforma Agraria y Desarrollo Rural (CMDAR), concluyeron que muchos de los programas de desarrollo habían fracasado porque no permitieron a los beneficiarios de los mismos participar activamente en la organización, planificación, ejecución y evaluación de los programas que se suponía iban a beneficiarlos. Como consecuencia, se acordó que los gobiernos de los países participantes

elaboraran un nuevo conjunto de políticas de desarrollo rural, así como medidas específicas con las que se fomentara una mayor participación de los beneficiarios dentro del proceso.

Según Geilfus (1998), las instituciones y sus técnicos presentan problemas de comunicación, tanto internos como con las comunidades, donde la falta de un lenguaje común genera desconfianza mutua. Entre muchas instituciones imperan los celos que impiden compartir la información y las ideas para dar un mejor servicio a la gente; con las comunidades, es aun más difícil compartir, porque muchas veces la información no les llega o no tienen una forma que les sea accesible y comprensible.

2.2.2 Importancia de los técnicos en el proceso de desarrollo.

Según el Centro de Análisis de Políticas Agrícolas de Zamorano (1996), en la actualidad, los técnicos juegan un papel de vital importancia en el proceso de desarrollo, ya que éstos son los encargados de interactuar con los actores y lograr que el flujo de información sea más dinámico.

El desafío que actualmente se presenta sólo puede ser llevado a cabo por las instituciones que promueven el desarrollo. De ellas debe nacer la necesidad de inculcar en sus técnicos los nuevos enfoques que el desarrollo y la institución en sí promueven. Jara (2001) desarrolla sobre el tema y menciona que lo anterior también está relacionado con otros aspectos:

- **Actitud:** con la que un técnico se acerca a las personas en el campo. Si están dispuestos a aprender también de ellas o no.
- **Contexto teórico:** esta es una noción que nos parece más útil que el tradicional marco teórico. Tiene que ver con las referencias con las cuales nos hemos aproximado a la experiencia. Tiene que ver con nuestra formación, pero no sólo explícitamente académica o conceptual, sino también con los valores, normas, conceptos de moda, etc. que están presentes en el momento en que llevamos a cabo la experiencia.
- **Contexto institucional:** de qué manera se concibe o impulsa la relación campesino/a con el técnico de campo en cada institución. Lo que se valora como positivo o negativo, lo que se aprende de las otras personas del equipo, etc.

Es útil ver siempre esta relación, como un proceso de co-aprendizaje, con todas las implicaciones que ello tiene.

Según Francke y Morgan (1995), los aportes de los técnicos de campo y promotores sociales que se han llegado a publicar y difundir son escasos y de calidad dispareja. Por varios factores presentes en la realidad de cada uno de los países, los promotores, técnicos de campo, trabajadores sociales, educadores populares, son considerados, cada vez más, como meros trabajadores manuales, simples ejecutores, activistas sin capacidad de iniciativa y aporte crítico. Está en manos de las instituciones, el crear ambientes estimulantes que desplieguen y maduren las capacidades que estos poseen.

2.2.3 El papel del técnico dentro del nuevo enfoque de desarrollo rural

El nuevo enfoque del desarrollo rural, conlleva un cambio en el rol de los técnicos; ahora es mucho más un facilitador participativo en lugar del antiguo "ingeniero" que imponía sus conocimientos. En la recopilación de experiencias prácticas de extensión rural realizada por Selener *et al.* (1997), se menciona que la participación del personal técnico en las áreas de supervisión y apoyo a los actores es importante, pero al parecer no indispensable. Los técnicos y beneficiarios deben trabajar en un clima de apoyo mutuo.

Selener *et al.* (1997) también señala el caso en el que el técnico se transforma en una competencia para los promotores (personas de la comunidad encargadas de promover el proceso de desarrollo), ya que la presencia del técnico ensombrece la labor y los conocimientos del promotor y, en algunos casos puede crear confusión con la comunidad.

Según Bunch (1995), si el personal no tiene tanto la capacidad, voluntad y compromiso de hacer las cosas bien, aun el programa con el mejor diseño en el mundo fracasará.

Dentro de las actividades del proyecto, es necesario que se programe un espacio para inducir correctamente al personal, a las actividades que éste mismo se plantea realizar, de la misma manera, deben estar claras las funciones de cada uno para no encontrar tropiezos en el proceso. Es obvio que siempre habrá inconvenientes, pero de ésta manera se pueden prevenir males innecesarios.

Bunch (1995) propone como sustituto de técnicos enlaces, a los campesinos de la localidad, ya que estos conocen mejor el entorno, la idiosincrasia de la gente de la comunidad, las agrupaciones, historia y problemas existentes. Aquí cabe resaltar que el papel de técnico no puede ser completamente sustituido, ya que para muchas actividades se necesita la preparación que éstos poseen. La presencia del técnico en el campo es la representación del proyecto y esto incide en la importancia que la gente siente que se le está dando. El técnico puede ayudar a organizar y preparar actividades, a ser catalizador entre los mismos miembros de la comunidad y ayuda a fomentar el trabajo en equipo. El cambio debe partir también, desde el técnico mismo, ya sea en su comportamiento con los beneficiarios así como en sus actividades del día a día (anexo 2).

2.2.3.1 Los nuevos valores y actitudes en las organizaciones y en los técnicos: ética del desarrollo y la cooperación. Un componente esencial de lo que hoy día se engloba bajo el concepto polifacético de "capital social", es la necesidad de adoptar un sistema de valores compartidos, expresión del deseo social de desarrollar el país, tanto de sus líderes y responsables, como de sus técnicos, e incluso la propia población afectada; es decir, asumir una ética de desarrollo y dada su incidencia en nuestros países, de la cooperación.

Se enumeran a continuación algunos componentes de esa ética del desarrollo que se consideran imprescindibles para compartir un sistema de valores expresivos de nuevas actitudes ante el desarrollo en general y el desarrollo rural en particular según el Grupo Promotor: Iniciativa para el Desarrollo Rural de Nicaragua / AECI (2001):

- Adoptar el principio de los intereses generales como orientador de toda la actividad, el cual se basa en evitar en lo posible la subordinación de las actuaciones de desarrollo a meros intereses egoístas, partidistas, gremiales, localistas o incluso exclusivamente políticos. Es decir, buscar siempre los intereses colectivos comunes (desarrollo rural) por encima de los personales u organizacionales.
- Asumir los principios básicos del “buen hacer” en las relaciones contractuales, o sea, lo que se firma se cumple, los acuerdos se honran, los plazos acordados se respetan.
- Evitar el peligro de la tecnocracia consistente, entre otras cosas, en una percepción sesgada de lo rural desde el punto de vista exclusivo de los técnicos, que con frecuencia provienen del ambiente urbano.
- Fomentar actitudes positivas en el trabajo de campo (respeto, escucha, valoración de la visión de los habitantes del campo).
- Abandonar la práctica, frecuente en el caso de la cooperación externa, la búsqueda obsesiva de colocación de carteras de inversión por el hecho de gastar dinero (donantes).
- No imponer proyectos y programas que responden a los intereses del donante y no a las necesidades locales, nacionales o regionales.

Se tiene conciencia que la adopción de este tipo de “ética para el desarrollo” desborda las posibilidades de un plan de desarrollo; se trata de un desafío para toda las personas e instituciones que pueden jugar un papel de liderazgo en valores.

3 MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1 Tipo de investigación

Basado en las consideraciones realizadas por Martínez (2000), el estudio ha tomado como marco referencial, el proceso metodológico general de toda sistematización, que a su vez, coincide en ciertos aspectos con el método científico, ya que ninguno de los dos puede disociarse dentro de un procedimiento universal que tiene por objetivo la producción de conocimientos.

Dentro de la lógica de esta interrelación con el método científico se definió a la sistematización seleccionada como una investigación no experimental de carácter cualitativa.

Según Nianorte (2001), el objeto de la investigación no experimental se adecua más al estudio de la vida "natural", sin manipulación. Se quieren estudiar tal cual ocurren y se relacionan los fenómenos naturales, sin intervención. La investigación cualitativa no estudia la realidad en sí, sino como se construye la realidad, y se centra en comprenderla. El paradigma cualitativo presenta similitudes con el marco conceptual de la sistematización, ya que se apoya en mayor grado de la aplicación de métodos cualitativos, se centra en los fenómenos y su comprensión, a diferencia de la investigación experimental que se sustenta de la observación naturalista y sin control, los enfoques son más bien subjetivos, ya que se apoya de las percepciones de los actores claves, donde el responsable del proceso de sistematización escudriña desde dentro de los datos, incluye elementos de estudio de tipo inductivo y exploratorio en temas específicos.

Como en una investigación cualitativa, la sistematización seleccionada es orientada al proceso, donde la información obtenida se caracteriza por ser rica y profunda, en vez de solo datos sólidos y repetibles. A diferencia de cualquier estudio de investigación experimental, la sistematización conduce a resultados no generalizables y tiene una visión holística de los procesos, en contraste con la particularización de situaciones. Su realidad es dinámica lo que obliga a plantearla como componente dentro de cualquier sistema, a diferencia de los estudios estáticos.

DFID (2000) sugiere que basarse en métodos y datos meramente cualitativos o cuantitativos, por lo general, no es una buena idea, aunque en algunos casos y para los fines convenientes (como proyectos fundamentados en métodos de trabajo en grupo) es suficiente utilizar los métodos cualitativos.

3.1.2 Diseño de la muestra

Para la selección de los actores claves, no se utiliza el método del tamaño de muestra probabilística, si no que se identifican las personas con cualidades suficientes para obtener percepciones de las mismas dentro del tema en estudio.

Según Falck (2003), este tipo de muestra se conceptualiza como no probabilística o cualitativa. El problema para manejar esta muestra, radica en que posee pocos elementos para sistematizar, si ésta se utiliza para obtener información cuantitativa, el riesgo al no ser probabilística es que contiene el error humano. En ese sentido las matrices de percepción son las mejores herramientas que los proyectos de desarrollo, conducidos por CDSEA en Zamorano, han sabido utilizar para trabajar con este tipo de muestras.

3.2 INSTRUMENTOS Y/O HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Los pasos a seguir dentro de cualquier proceso de sistematización son: diseño, experimentación, validación, documentación y socialización. Estos pasos generales fueron acompañados por una serie de etapas secuenciales, iniciando con la elaboración del plan de sistematización, la recopilación de información, documentación, el estudio, síntesis y análisis, hasta finalizar con la presentación del documento final.

En las etapas del proceso de sistematización se han utilizado, y en algunos casos elaborado, una serie de instrumentos y/o herramientas que satisfacen los objetivos de la investigación, estos son: el plan de sistematización, entrevistas semi-estructuradas según actor, organización de grupos focales, análisis de documentos y revisión de literatura.

3.2.1. Plan de Sistematización

El plan de sistematización es una guía puntual, realizada por los encargados del proceso, la cual sirve de base para la reconstrucción de la experiencia. Ésta responde a las necesidades de información y las preguntas específicas necesarias para la reconstrucción de la experiencia (anexo 3).

- La planificación de la experiencia elegida para sistematizar se inició con el planteamiento de la finalidad, propósitos y objetivos; se determinaron los productos apropiados de sistematización a obtener; en este caso, el informe técnico, definiendo como destinatarios a los actores a nivel decisorio y técnico involucrados en el proyecto, esto facilita el análisis el desarrollo de la experiencia.
- Como siguiente paso se describió el proceso a seguir y los insumos y productos parciales a obtener.
- Luego se describió la forma de obtener la información y el orden cronológico de las actividades a desarrollar.
- Como paso final se elaboró una guía de preguntas claves que sirvió de referencia para la elaboración del documento final y el diseño de las herramientas a utilizarse para la recopilación de información cualitativa primaria.

3.2.2. Recopilación de información

Se recopiló información por medio de:

- Entrevistas semi-estructuradas: se realizaron diferentes tipos de entrevistas según la información que se quería recolectar por actor, las entrevistas están divididas en (anexo 4):
 - Directores
 - Docentes
 - Autoridades públicas
 - Miembros de monitoreo y evaluación
 - Líderes de componentes
 - Líder del proyecto
 - Administradores.
 - Enlaces anteriores y actuales.
- Grupo focal de enlaces (anexo 5)
- Conversaciones con los actores clave del Proyecto (gerencia, personal ejecutor, técnicos enlaces y directores, docentes, técnicos, autoridades locales de educación de los centros educativos socios).
- Observación directa
- Publicaciones impresas y digitales relacionadas con el proyecto: se revisaron los informes trimestrales del proyecto, memorias de actividades (talleres de inducción, jornadas de planificación) y formatos (convenios de estudio-trabajo, planificaciones quincenales) elaborados por el proyecto, con lo cual se logró reconstruir la experiencia.

Como centro de acopio de información se utilizó las oficinas de la Unidad de Monitoreo y Evaluación en el edificio de la CDSEA de la Escuela Agrícola Panamericana, donde se recibía la información de las entrevistas realizadas por los enlaces actuales en sus correspondientes países.

Debido a limitaciones en cuanto a recursos y tiempo se validaron las entrevistas semi-estructuradas para los actores claves de los centros educativos socios en la Escuela de Agricultura Luis Landa (EDALL), Nacaome, Honduras. Esta actividad fue conducida por los responsables de la sistematización.

Con el apoyo del segundo equipo de técnicos enlaces distribuidos en cada uno de los países participantes, se lograron aplicar una vez validadas. Para ésta actividad se elaboró una guía detallada con un listado por centro educativo de los actores claves, objetivos y finalidades de la herramienta. Dicha actividad tuvo la aprobación, asesoría y apoyo directo por parte de la Unidad de Monitoreo y Evaluación del proyecto.

Para el caso de los centros se aplicaron un total de 53 entrevistas semi-estructuradas divididas en nueve directores, 35 docentes académicos y técnicos, seis empleados del área administrativa y tres autoridades locales de los ministerios de educación (anexo 6).

Aprovechando los grupos focales aplicados en Nicaragua, dentro del estudio de Sistematización de Fortalecimiento Curricular, realizado por Gladys Rivera y José Arguello (estudiantes de cuarto año de la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente) en el 2003, se recopilaron las percepciones de dos directores, nueve docentes académicos y técnicos, además de un funcionario del área administrativa de los dos centros educativos socios del país.

Las entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los actores de la sede del proyecto fueron aplicadas por los responsables del estudio. Dentro de la sede del proyecto se realizaron un total de nueve entrevistas semi-estructuradas divididas en una para líder del proyecto, tres para líderes de los componentes, cuatro para la unidad de Monitoreo y Evaluación y una para los responsables de la unidad administrativa del proyecto.

Se destinó una jornada de trabajo, con duración de 4 horas, la cual fue dirigida por la Unidad de Monitoreo y Evaluación del proyecto, para realizar un grupo focal con los 5 técnicos enlaces que participaron durante la fase en estudio. No se pudo contar con la participación de los técnicos enlaces que trabajaron parcialmente dentro de los centros educativos ubicados en Panamá y El Salvador ya que no fue posible contactarse con los mismos.

Como medida alternativa, se decidió diseñar y aplicar vía Internet, un instrumento con formato de entrevista semi-estructurada para incluir las percepciones del segundo equipo de 7 técnicos enlaces. Por motivos de tiempo y cantidad de actividades, no fue posible contar con la presencia de los mismos en Zamorano durante la fase de recolección de datos.

Tanto el plan de sistematización como las herramientas para la recolección de datos fueron previamente consultados con el equipo asesor del proyecto especial, se contó con el apoyo del Lic. Marco Antonio Martínez, experto en el tema de sistematización, para consultas puntuales sobre el marco teórico del estudio y la operativización de lo planificado.

3.2.3. Revisión de documentos

Se realizó la revisión de la documentación adquirida durante el proceso de recopilación de información, con el fin de organizarla y clasificarla según origen y contenido. Para esta actividad se elaboró un documento memoria con la reconstrucción de lo vivido, matrices de percepciones y de factores influyentes, resúmenes de las entrevistas individuales y con grupo focal, e inventario de información virtual y escrita utilizada para la preparación del documento de sistematización.

3.2.4. Estudio, Síntesis y Análisis

Se centró en el razonamiento y estudio de la documentación acerca del marco conceptual, tipos, y experiencias de sistematización, experiencias con el uso de técnicos enlaces en proyectos similares ejecutados por Zamorano, y el marco lógico, objetivos y metodología de trabajo del Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN. Por último se ejecutó un proceso

de síntesis y análisis de la información documental pertinente a las actividades desarrolladas por el proyecto y percepciones de varios actores claves dentro del proceso, que tuvieron contacto y acompañamiento directo con los técnicos enlace. Además se contó con el apoyo de conocedores en aspectos de sistematización y de experiencias con el enfoque de transferencia de conocimientos en proyectos de desarrollo.

3.2.5. Presentación de los resultados

La investigación ha dado como resultado los siguientes productos: un informe técnico de sistematización, una matriz de percepciones de la experiencia en el uso de técnicos enlaces dentro del proyecto, una matriz de factores influyentes en el uso de técnicos enlaces dentro del proyecto, un perfil general del técnico enlace deseado para trabajar en proyectos de fortalecimiento educativo y las lecciones aprendidas obtenidas en la primera etapa de ejecución para el caso del Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 EVOLUCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL USO DE TÉCNICOS ENLACE.

La importancia del técnico enlace dentro de la finalidad práctica del proyecto y la necesidad de sistematizar la experiencia de su empleo para obtener el impacto deseado, enfatiza como punto de partida de la intervención del proyecto, el involucramiento de un fuerte y consistente proceso de sistematización de experiencias que no permita repetir errores, duplicar esfuerzos y enfatizar en aspectos generales. Estos tres elementos, sumados a un diseño adaptado y validado en función de las realidades de la región, permiten anticipar resultados favorables al largo plazo. Paralelamente a la utilización de diversas herramientas basadas en un enfoque práctico aplicado, que garantice que los centros educativos sientan y conciban el proyecto como algo funcional y de utilidad para sus operaciones. Se combina el apoyo constante del técnico enlace como elemento fundamental para la ejecución del proyecto.

El análisis a continuación se ha realizado con base en la revisión documental del Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN, dentro de estos documentos se mencionan:

- Primer Reporte Técnico: Enero – Agosto 2002.
- Segundo Reporte Técnico: Agosto – Diciembre 2002.
- Informe Anual de Actividades 2002.
- Memoria del Taller de Inducción de enlaces para el segundo periodo: del 6 al 11 de enero del 2003.
- Memoria del Taller de motivación y reflexión al personal de la Escuela de Agricultura Luis Landa.
- Memoria del Taller de intercambio y fortalecimiento de la educación secundaria en América Central
- Memoria del Taller de elaboración y uso de módulos educativos y ayudas didácticas para capacitación.
- Proyecto fortalecimiento e integración de la educación media a los procesos de desarrollo sostenible y combate a la pobreza en América Central.
- Memoria de Jornada de Planificación con Directores de Centros Educativos.

4.1.1 Modalidades de la intervención del proyecto.

4.1.1.1 Responsabilidades de los técnicos enlaces. Las actividades de asistencia fueron ejecutadas directamente por el personal de Zamorano, mediante la asignación de un enlace técnico por país. La labor de éste era fungir como vínculo entre la sede del proyecto en Honduras y los institutos en cada uno de los países. El enlace tenía la responsabilidad de brindar apoyo a los encargados de los componentes de capacitación de

personal docente, técnico y administrativo de los centros socios. Además, colaboró en algunos casos, con el establecimiento de contacto con las alianzas estratégicas o instituciones colaboradoras de los colegios. Dentro de estas entidades se mencionan: universidades, escuelas técnicas de prestigio y redes de capacitación. El contrato de trabajo con los técnicos enlaces, especifica las funciones, derechos y deberes de los mismos (anexo7).

4.1.1.2 Enfoque de género. El proyecto consideró en forma plena la participación del género en todo nivel. Zamorano ha sido y es un líder regional en la promoción de mujeres estudiantes y empleados, lo cual se refleja en el hecho de que dos tercios de los técnicos enlaces son mujeres y a nivel profesional las mujeres constituyen el 50% del personal del proyecto. Este elemento ha generado efectos demostrativos positivos a nivel de los centros educativos, en donde la persistencia de un enfoque no equitativo de género es cada vez menor. En ningún momento durante el primer año de la primera fase del proyecto se han presentado indicios de inconformidad por parte de los centros educativos socios de los siete países con esta modalidad de trabajo equitativo y acertado.

4.2 COMPONENTES DEL PROYECTO.

4.2.1 Adecuación curricular.

Los objetivos del componente se enfocaron en mejorar y fortalecer los módulos prácticos y algunas áreas específicas del pñsum, al mismo tiempo se consideró importante fortalecer la proyección de los centros educativos con respecto a su entorno. El componente desarrolló un sistema de acompañamiento a la priorización de acciones que involucró el trabajo del técnico enlace, la participación en eventos regionales, la definición de planes de trabajo y una planificación central que determinara actividades específicas y aquellas que tenían cobertura regional.

El rol del técnico enlace se hizo importante al momento de conformar grupos de trabajo por centro. Su labor era coordinar y supervisar el avance de las actividades encaminadas a mejorar y fortalecer el currículo.

La existencia de un enfoque basado en el “Aprender -Haciendo”, facilita la adecuación de los curriculums partiendo de un módulo concreto (anexo 8). Esta filosofía es bastante familiar y dominada por los técnicos enlaces ya que Zamorano la ha institucionalizado en su mística de trabajo.

4.2.2 Fortalecimiento administrativo.

Se detectó, a través de la presencia e indagación de los técnicos enlaces y con base en las visitas realizadas por la unidad ejecutora de la sede el proyecto, que uno de los problemas relativos a todos los centros educativos y en distintos grados de dificultad, era la falta de un sistema administrativo sólido y definido que permitiera hacer un uso eficiente de los recursos humanos, financieros, físicos y económicos. Por tal razón se determinó que el objetivo del componente era el de fortalecer el sistema administrativo de los colegios, a

través de una serie de capacitaciones para mejorar estos servicios. Se encuentran enfocadas en las siguientes áreas:

a) Área estudiantil: se buscaba que los centros educativos contaran con un sistema eficiente que garantice información clara, transparente y adecuada sobre el comportamiento y compromiso de los estudiantes en sus actividades académicas, extracurriculares, disciplinarias y cumplimiento de responsabilidades institucionales.

b) Área académica: se buscaba que los centros educativos contaran con un programa que permita evaluar en forma constante el desempeño académico de los estudiantes, inducción, cursos básicos y material utilizado en clases, y que este sistema apoye los procesos de planificación de los horarios de clases, fechas de exámenes y sistema de evaluación.

c) Área de Recursos Humanos: este aspecto se centró en el desarrollo de capacidades de seguimiento a los rendimientos y condiciones de su personal, incluyendo grados de satisfacción, clima laboral, compromiso y otros.

d) Área Administrativa: se llevó a cabo la elaboración de los instructivos de manejo de inventarios, asignación de fondos, abastecimiento, aprobación de proyectos, preparación de presupuestos, seguridad institucional, señalización y finanzas. Este componente tenía la función de apoyar a las relaciones entre los componentes administrativo y docente. El componente organizó cronológicamente el proceso de intervención dentro de los centros educativos socios para levantar la información base para la elaboración de los diagnósticos de fortalecimiento administrativo por parte de los encargados de la Escuela Técnica del Ejército (E.T.E) de Honduras (anexo 9).

4.2.3 Formación de capital humano. El objetivo del componente era mejorar y fortalecer las habilidades y destrezas de los estudiantes, personal docente y administrativo, en áreas como: pedagogía, metodología de enseñanza, métodos de comunicación, planificación educativa, capacidad de gestión, elaboración de material didáctico y diseño e implementación de módulos prácticos.

Los temas priorizados, con base en las necesidades encontradas por cada centro educativo dentro de los resultados de sus diagnósticos base respectivos, fueron los siguientes:

- a. Implementación, en forma coordinada con la Universidad Tecnológica de Honduras (UNITEC), de un programa de apoyo a valores y disciplina.
- b. Diseño e implementación del programa de capacitación regional que incluye:
 - Curso de gestión de proyectos aplicados a instituciones de educación media con enfoque vocacional impartido como primera experiencia a distancia promovida en coordinación con REDCAPA.
 - Curso práctico para la elaboración de estudio de mercado.
 - Curso de preparación de módulos y sus respectivos materiales didácticos y manuales instructivos.
 - Curso de preparación del portafolio del docente.

La participación de los técnicos enlaces fue importante durante la realización de estos cursos, ya que su papel radicó, aparte de la preparación e involucramiento en la logística de los eventos desde cada país, en el seguimiento y acompañamiento técnico, continuo y personalizado para cada participante propuesto por centro educativo formar parte del

curso. La preparación anticipada de cada actor en cuanto a la identificación, recopilación y ordenamiento de documentos e información, como requisito previo para su participación en los cursos regionales, ayudó en la obtención del máximo provecho en tiempo. Esto trajo como resultado la elaboración de productos de calidad.

4.2.4 Monitoreo y evaluación.

El proceso de monitoreo y evaluación combina los métodos cuantitativo y cualitativo para tener una visión amplia de las variables claves en el desempeño del proyecto. El método cuantitativo permite llegar a conclusiones y observaciones con bases estadísticas y facilita la comparación entre las distintas experiencias. La parte cualitativa provee información valiosa sobre las percepciones y opiniones de los diferentes actores externos e internos y proporciona información de fondo sobre las conclusiones y observaciones del proceso cuantitativo. La combinación de los dos métodos resulta en un panorama analítico que justifica reflexiones sobre lecciones aprendidas, comparaciones pertinentes y conclusiones en relación a los procesos.

El proceso de monitoreo y evaluación definió las siguientes etapas como prioridad para el desarrollo del proyecto:

- Diagnóstico/Línea de base (1er semestre).
- Monitoreo del proceso (2do-3er semestre).
- Evaluación del proyecto (4to semestre)

Esta sistematización se ha delimitado en el estudio de los acontecimientos durante los primeros dos semestres (mayo 2002-abril 2003). Para este componente se han encontrado los siguientes avances en cuanto a la participación del equipo de técnicos enlaces:

Para que los técnicos enlaces estuviesen claros el trabajo que se iba a realizar y las funciones del equipo de Monitoreo y Evaluación, se realizó una presentación dentro del Taller de Inducción que incluía, las bases de información cuantitativa y cualitativa, los principales datos que se requerían de cada uno de los institutos, los formatos de entrega de la información en diferentes tablas preparadas en versión digital e impresa y se empezó la planeación de las visitas a realizarse en cada uno de los centros educativos por parte de los miembros del equipo.

En el período inicial del proyecto (enero-agosto 2002) las labores de monitoreo y evaluación se enfocaron en el diagnóstico de los centros educativos socios, con el fin de conocer la situación actual e identificar las necesidades y problemas. El objetivo de este trabajo fue el de establecer la línea de base para el proceso de monitoreo y evaluación.

Debido a la carencia de una experiencia amplia en proyectos relacionados con educación, se decidió que para el primer levantamiento de información, estuviera el equipo completo, de esta manera se uniformizaría todo el ejercicio a realizarse posteriormente en los otros centros educativos. La EDALL se seleccionó como representante de Honduras y fue visitada por el equipo de Monitoreo y Evaluación en el mes de mayo donde se realizó el primer levantamiento de información. En cuanto a la información cuantitativa, se levantó

la muestra poblacional del total de estudiantes y se realizaron las encuestas, a su vez se validó la encuesta administrativa y finalmente se realizó una gira general por todo el centro, sirviendo la experiencia para la validación del proceso y las herramientas desarrolladas.

El proceso de recolección de información en los centros educativos restantes fue facilitado por el equipo de técnicos enlace, ya que una vez introducidos en cada lugar de trabajo, iniciaron inmediatamente esta actividad. Durante todo el proceso de levantamiento se procuró la obtención de datos cuantitativos recientes y veraces.

En cuanto a la obtención de información para la parte cualitativa, el rol del técnico enlace fue el de identificar específicamente a los actores claves que participarían en la aplicación de las herramientas pertinentes al método (con previa orientación de la unidad de Monitoreo y Evaluación). Su papel se centró en preparar para el equipo de Monitoreo y Evaluación, una agenda de trabajo ajustada a los espacios limitados dentro de las actividades cotidianas de docencia y labores administrativas en cada centro, así como planificar las entrevistas con los actores claves del entorno. Esto con el fin de agilizar las labores de levantamiento de información. La unidad de Monitoreo y Evaluación había planificado con anticipación, el orden de intervención para esta actividad asignada a cada país y centro, lo que dio tiempo suficiente para coordinar bien las actividades (anexo 10).

Este equipo-trabajo de diagnóstico se desarrolló basado en misiones de levantamiento de información que combinaron un especialista del área cuantitativa y una del área cualitativa. En algunos países donde había dos institutos se tomó la decisión de extender el período de diagnóstico o aumentar el tamaño de la misión. En el diagnóstico se levantó información sobre el cuerpo estudiantil, personal contratado, estado general del currículo, calidad de la educación, infraestructura, etc.

Se consultó con la administración, los docentes, estudiantes y graduados. También se tomó en cuenta la opinión de actores externos, como son: alcaldías, representantes de la iglesia, (posibles) contratantes de egresados, espectadores, etc.

4.2.5 Gerencia del proyecto.

Desde su inicio y como parte de la estrategia de intervención el Proyecto definió tres aspectos operativos relevantes a nivel de la gerencia:

- Un adecuado y marcado proceso de socialización del enfoque y objetivos del proyecto a nivel de las instituciones involucradas incluyendo ministerios de educación y colegios.
- Un intenso proceso de documentación inicial que garantizara que el personal técnico maneje los elementos centrales del enfoque y la temática.
- Una organización operativa que combinara una pequeña unidad técnica, un equipo de monitoreo y evaluación y un grupo de técnicos enlaces en los países.

La gerencia esquematizó la estrategia operativa y técnica de los componentes del Proyecto, de tal manera que en cada país se tuviera un técnico enlace que promoviera y

facilitara la operación de los cuatro componentes en los centros educativos socios (anexo 11).

Durante este período se enfatizó en la administración de recursos de carácter primordial para agilizar la ejecución de las actividades de los técnicos enlaces, dotando a cada centro educativo de una computadora; condición acordada dentro de los convenios de participación. La computadora sería asignada a cada técnico enlace y posteriormente formaría parte de los recursos con que se beneficiaría el centro una vez concluido el proyecto. Dentro de esta actividad se les designó a los técnicos enlaces la tarea de cotizar y comprar las computadoras en sus países respectivos. Por razones de logísticas y el proceso mismo de compra, unos obtuvieron el equipo con mayor anticipación que otros. Como consecuencia, se formó un cuello de botella al momento de recopilar, organizar y procesar la información para asegurar las actividades de retroalimentación con la sede del proyecto, especialmente durante la etapa de elaboración de diagnósticos base.

A finales del último trimestre del 2002 se realizó, casi en su totalidad, la compra de equipo para los técnicos enlaces en cada centro educativo.

Pese a los enormes potenciales del proyecto, los límites principales en su ejecución incluyen: la cobertura regional, que implica un espacio gerencial efectivo que esté vinculado operativamente a la institución, pero que también se acople a las condiciones diferenciadas de los doce centros educativos y los siete distintos sistemas educativos nacionales. Es evidente que en una iniciativa de dos años, el proceso administrativo se complique, cuando las metas demandan resultados concretos y los procesos de la gestión de la educación están centralizados, principalmente en el caso de los centros de educación pública, por lo cual en muchos de los países se ha visto limitada la posibilidad de transferencias así como la participación de docentes en los talleres regionales que fueron sustituidos por ministros y la coordinación directa con las instituciones. Sin embargo, resulta interesante observar como la confianza que se desarrolló con los centros educativos facilitó mucho esta labor, lo que fue alcanzado, en gran medida, al nivel de compromiso y entrega de los técnicos enlaces.

Inicialmente se había pensado implementar dos fincas modelos, pero se vio en la práctica, que las limitaciones de los centros educativos socios del proyecto no estaban en la composición de sus unidades productivas, sino en la falta de funcionalidad de las mismas. Por tal razón se decidió, en conjunto con los centros, desarrollar planes de inversión productivos y didácticos que fortalecieran la visión y el proceso de enseñanza-aprendizaje práctico aplicado en cada uno de ellos. Los técnicos enlaces en cada país esquematizaron las ideas de inversión concertadas con los directores de los centros educativos socios del proyecto, presentando así sus propuestas de inversión según sus necesidades y prioridades. Esta estrategia estaba dirigida a evitar que se duplicaran esfuerzos y recursos en áreas innecesarias, ya que al contar con las opiniones de los técnicos enlaces se garantizaría que las partidas asignadas a cada centro se distribuyeran de manera transparente (anexo 12).

4.3 ORDEN CRONOLÓGICO DE LOS EVENTOS REALIZADOS POR EL PROYECTO.

4.3.1 Fase de diagnóstico y socialización del proyecto (Periodo Enero-Agosto del 2002)

- Se realizó el Taller de Inducción de enlaces con duración de 4 días (del 13 al 16 de mayo del 2002), donde participó el personal técnico que laboró como enlace en los siete países participantes. El objetivo principal fue plantear el enfoque, alcances, plan de trabajo del proyecto y la consolidación del equipo.
- Se realizó el Taller de intercambio y fortalecimiento de la educación secundaria en América Central con duración de 5 días (15 al 19 de julio del 2002). En éste participaron 32 personas de los centros educativos provenientes de los siete países, incluyendo los siete técnicos enlaces. El objetivo principal era promover una discusión participativa sobre la necesidad de repensar la educación media en función de las actividades del proyecto.

Durante la jornada de trabajo del taller, específicamente en los días miércoles y jueves 17 y 18 respectivamente, el trabajo fue centrado en determinar por parte de los participantes de cada centro educativo, cuáles de los cambios sugeridos por las exposiciones anteriormente dictadas, podrían aplicarse, qué papel deberían jugar y qué problemas podrían anticipar como resultado de esos cambios.

Los trabajos en grupo en el área de implementación de cambios, arrojaron una cantidad de insumos con los que los participantes elaboraron un mural que fue expuesto en una actividad que se denominó “mercado de ideas”. Cada colegio propuso cambios innovadores dentro de sus instituciones y trataron de explicar y vender una nueva concepción de educación técnica al resto de los centros.

Los técnicos enlaces se integraron en los diferentes equipos de trabajo con el fin de aportar nuevas ideas de cambio. Las contribuciones de los enlaces estaban basadas en las observaciones realizadas dentro de los centros y las oportunidades que estos habían identificado dentro de ciertas áreas de trabajo.

El mercado de ideas tenía la finalidad de retroalimentar, unas con otras, las invenciones nacidas de los participantes. De esta manera, el proceso de priorización de los cambios estratégicos a realizar dentro de cada centro educativo, estaría asentado sobre una base sólida de análisis y discusión.

- Se realizó el primer Taller de planificación de la EDALL, efectuado del 6 al 8 de agosto del 2002, donde participaron 25 funcionarios del colegio, entre docentes técnicos y académicos, personal administrativo, delegados del Ministerio de Educación de Honduras a nivel local y alumnos. Los facilitadores del taller fueron: Ing. Pedro Quiel (funcionario del proyecto), Dr. Antonio Flores (decano académico de Zamorano), Ing. Rogel Castillo (coordinador del Sistema de Vida Estudiantil de Zamorano) e Ing. Rhina Domínguez (funcionario del proyecto). El objetivo fue

desarrollar un proceso de socialización del enfoque del proyecto y sensibilización sobre el rol del proyecto, dadas las condiciones de cercanía con la sede del mismo. El técnico enlace asignado al centro participó en la planificación de la actividad en conjunto con la unidad ejecutora de la sede.

4.3.1.1 Aciertos y desaciertos del período. Dentro del Taller de Inducción de enlaces, la falta de actividades definidas, creó confusión en los mismos una vez ubicados en los centros. La preparación en monitoreo y evaluación no fue tan profunda como se esperaba, tomando en cuenta que estos tuvieron la responsabilidad de recopilar la información que el proyecto necesitaba.

Como acierto sobresaliente, se reporta dentro de los aspectos técnicos y de capacitación, la implementación de la modalidad de asistencia presencial con el traslado de un agrónomo graduado de Zamorano a cada país socio del proyecto. Además de agrónomos graduados, se tomó en cuenta la participación de estudiantes de Zamorano, bajo la modalidad de estudio-trabajo.

El proceso de Monitoreo y Evaluación realizado a distancia fue otro de los grandes aciertos del período. Los técnicos enlaces, ayudaron a crear los indicadores de éxito para las actividades establecidas por el proyecto. Una vez en los centros, recibieron los formatos y las indicaciones para levantar la información. Según fechas estipuladas, se iban enviando los resultados para su posterior análisis. La información circulada vía Internet, lo cual hacía que el proceso no fuera tan rápido como se esperaba.

Dentro del componente de fortalecimiento administrativo se obtuvieron avances importantes como resultado de la investigación realizada por los técnicos enlaces del proyecto. Como resultado se identificaron, con ayuda del personal de los centros educativos, los principales problemas administrativos; esto dio paso a la búsqueda de soluciones eficaces con un enfoque específico según las demandas de cada centro.

Dentro del componente de capital humano, el equipo de técnicos enlaces también se vio beneficiado con el desarrollo de sus capacidades enfocadas a este tipo de proyectos de fortalecimiento, ya que se logró, como se había descrito dentro del cronograma de actividades, que recibieran un taller de inducción, realizado del 13 al 16 de mayo del 2002. Este taller fue coordinado por un equipo multidisciplinario, conformado entre otros por: Raúl Zelaya Ph. D., Laura Suazo Ph. D., Pedro Quiel M. Sc. y la unidad de Monitoreo y Evaluación. Aparte del requisito para iniciar con sus actividades dentro del proyecto, el técnico enlace recibió un taller enfocado a la motivación y aptitud al cambio en paradigmas, necesarios para la estandarización de enfoques dentro de todo el staff de trabajo del proyecto.

La gerencia del proyecto determinó que la gestión de un proyecto regional que contaba con varios componentes, requería un marco operativo descentralizado para los técnicos enlaces en cada país, pero complementado con una visión regional técnica en cada componente. Esto garantizó la calidad de los productos y el cumplimiento de metas. Por tal razón se definieron los encargados por componentes. El equipo técnico fue estructurado de la siguiente manera:

- Ingeniera Rosa Amada Zelaya - Educación aplicada práctica (módulos, guías y materiales de instrucción).
- Ingeniera Rhina Domínguez – Fortalecimiento administrativo (manuales e implementación de sistemas en cada centro).
- Ingeniero Pedro Quiel – Adecuación curricular (portafolio del docente y análisis de adecuación curricular).
- Ingeniero Marcel Janssen – Monitoreo y Evaluación (medición de impacto).

Esta estructura operativa vino a llenar los vacíos existentes en cuanto a las deficiencias en el flujo de información y ejecución de las actividades planificadas. Así mismo, fortaleció los esquemas de sistematización de cada experiencia, planteados por el proyecto, ya que se logró estandarizar los informes de avances y logros a nivel de cada centro, incorporándolos en las actividades puntuales de cada técnico enlace. Dentro de los informes escritos se destacan la utilización de (anexo 13):

- Formato de informe mensual para técnicos.
- Formato de viajes.
- Formato de memorias para eventos.
- Formato de memorias para reuniones cortas, visitas, etc.
- Formato de reporte de gastos por país.
- Formato de planificación quincenal.

La realización del primer taller de planificación de la EDALL, logró facilitar la interacción con los actores debido al grado de compromiso y apropiación alcanzados con dicha actividad. El taller surgió como parte de la necesidad vista por los funcionarios del centro educativo durante del Taller de Intercambio y Planificación de Actividades. El motivo principal para su realización fue lograr una mayor interacción y obtener motivación por parte de los actores del centro, que por recursos limitados no pudieron asistir a los primeros talleres.

4.3.2 Fase intensiva de actividades del proyecto.

Durante estos meses el proyecto estructuró en una forma de trabajo que permitió entrelazar sus experiencias, utilizando un proceso de sistematización combinado con un énfasis en el desarrollo de actividades concretas. A partir de las lecciones aprendidas del primer trimestre, los actores decisores se tomaron la tarea de redireccionar las actividades planificadas. Se inició una fase intensiva de actividades, la que demandó un nuevo proceso de gestión administrativa y técnica. Las actividades se enfocaron en el alcance de resultados específicos basado en el cumplimiento de metas y la elaboración de productos concretos tangibles y no tangibles. Para tal fin fue determinante el entusiasmo, la motivación y la dedicación del personal a todo nivel. El compromiso de los diferentes actores en los centros educativos socios, fue sumamente necesario. El aporte de los técnicos enlaces durante esta etapa, tuvo un papel decisivo en la promoción de la reflexión al interior de los centros y forjar desde allí las intervenciones de esta iniciativa regional.

4.3.2.1 Período Agosto-Diciembre del 2002. A continuación se describe cronológicamente, las actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos durante el segundo trimestre, con base en el segundo reporte técnico del Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWÁN, período agosto-diciembre (2002):

- **Monitoreo y Evaluación:** durante esta fase se concluyeron los diagnósticos de todos los centros educativos y en septiembre se finalizó con la fase de levantamiento de información. Esto permitió la consolidación de los diagnósticos en el mes de noviembre. Sin embargo, hay que aclarar que la información para la toma de decisiones y negociación con los colegios fue procesada antes de la reunión con los directores en agosto. La información obtenida en este período proporcionó una línea de base sólida para medir los logros e impactos al finalizar el proyecto. Los datos de los diagnósticos han servido para la definición de las acciones del mismo en cada centro.
- **Jornada de Planificación con Directores de Institutos de América Central.** Este evento se realizó del 25 al 27 de Septiembre del 2002, con el objetivo de informar a los directores sobre los logros del proyecto hasta la fecha, además se definieron los encargados que participaron en los módulos y talleres (anexo 14). También se negoció el convenio entre los institutos y el proyecto. Se contó con la participación de diez directores de los centros educativos socios.
- **Taller de motivación y reflexión del personal de la EDALL,** realizado del 8 al 10 de Octubre del 2002. El objetivo era motivar y hacer reflexión sobre la necesidades de realizar cambios o mejoras con relación al “qué”, “cómo”, “por qué”, “cuándo” y “para qué” de la ecuación impartida actualmente, como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se contó con 16 participantes entre los que se encontraban: padres de familia, alumnos, personal docente, administrativo del instituto y el enlace del centro. El técnico enlace para Honduras tuvo la responsabilidad seleccionar a los participantes, con la ayuda del director, socializar la agenda del taller, así como asegurar y confirmar la asistencia de los seleccionados.
- **Desde el 26 de octubre del 2002,** los delegados de la E.T.E., responsables de desarrollar el componente de Fortalecimiento Administrativo, iniciaron los diagnósticos por centro. El objetivo fue determinar la visión, misión, plan educativo y características del sistema de enseñanza-aprendizaje. Los resultados obtenidos hicieron énfasis en las áreas administrativa y académica. Con la ayuda de los técnicos enlaces, mediante la observación directa y percepciones de los mismos sobre las potencialidades de cada centro y su entorno, se determinaron las orientaciones profesionales a las cuales se les aplicarían las bases de datos en las áreas antes mencionadas. A finales de año se contaba con los diagnósticos de Fortalecimiento Administrativo para todos los centros educativos.
- **Taller de elaboración y uso de módulos educativos y ayudas didácticas para capacitación,** impartido por el Instituto Nacional de Formación Profesional “INFOP”, del 18 al 30 de noviembre del 2002. Se tuvo la participación de 25 docentes de los diez institutos socios.

Todos los centros educativos socios del proyecto, de acuerdo a sus necesidades, establecieron como una de sus prioridades, la preparación de ciertos módulos educativos que contribuirán a mejorar el nivel técnico de sus egresados. Para alcanzar tal objetivo, los distintos centros, a través de sus directores, designaron miembros de su personal docente, quienes trabajaron de cerca con los técnicos enlaces en la preparación de los módulos.

Una vez designados, los docentes se prepararon con anterioridad para su participación en el taller. Los enlaces técnicos fueron los guías dentro de cada uno de los centros, quienes además, apoyaron en la organización y preparación de los materiales e información necesaria para asistir a los talleres. Estos materiales pasarían a formar parte de los productos finales establecidos por el proyecto. Los enlaces también ayudaron en la capacitación y actualización para el manejo de programas básicos de procesamiento de palabras, hojas de cálculo y elaboración de presentaciones en formato digital, ya que se había previsto que las jornadas de trabajo exigirían de su ambientación en programas computacionales.

En el taller se brindó a los participantes (docentes técnicos de los centros educativos socios) los elementos básicos para que pudieran desarrollar jornadas de capacitación e interpretar la realidad de su entorno educativo más fácilmente, aplicando las técnicas que mejor se adaptaran a su labor docente, así como actualizar información sobre el proyecto, sus objetivos, sus actividades en de cada uno de los institutos.

El producto final que cada equipo de docentes asignado a un módulo llevó de regreso a su país comprendía:

- Cuadro Programa: éste era una guía general del curso que incluyó los siguientes elementos: objetivos, temas, sub-temas, actividades, métodos y técnicas por tema, recursos necesarios, tipo de evaluación por tema y tiempo de aplicación a cada tema.
- Un borrador preliminar del manual del participante: del manual se prepararon las primeras dos tareas o temas, según el caso, las que sirvieron de modelo para preparar el resto del manual. Esto incluyó borradores de los ejercicios y las prácticas a aplicar, así como de la evaluación de prácticas y contenidos.
- Ayudas didácticas: se desarrolló un ejemplo utilizando “Microsoft Power Point”, el cual fue sometido a discusión dentro del grupo, con el fin de mejorar su presentación y fijación de contenidos.

Esta información fue sujeta a ajustes según las necesidades de cada centro, los técnicos enlaces apoyaron constantemente en la elaboración del documento final y la revisión de los cambios realizados, además enviaron los reportes de avances de los borradores del manual elaborado por los participantes, al componente de fortalecimiento curricular para garantizar un acompañamiento y seguimiento efectivo del taller.

- Se dio inicio con el apoyo técnico a los módulos, para lo cual los especialistas desarrollaron las primeras giras de diagnóstico y análisis, con el fin de determinar la situación existente en los centros para desarrollar las guías en función de dicha realidad. La labor del técnico enlace en estas actividades se centró en proveer a los

asesores técnicos de una agenda eficiente y ajustada de trabajo, así como la obtención de información base para el enriquecimiento de los respectivos diagnósticos.

Para ser éste, un proyecto regional con cobertura en siete países y diez centros educativos, el nivel de aceptación, compromiso y confianza, que es indispensable en el desarrollo del mismo, no fue igual para todos los centros educativos socios. Esta realidad se vio evidenciada por el hecho que en los países de Nicaragua y Panamá, dos centros educativos manifestaron y demostraron su deseo de participar en el proyecto y desarrollaron todas las acciones necesarias para viabilizar la promoción interna del mismo. Estos centros completaron sus diagnósticos a finales del 2002, de la misma manera la elaboración de planes de trabajo concretos y su participación en los eventos y cursos regionales fueron llevados a cabalidad. En contraste, uno de los centros educativos (ENCA-Guatemala) que fue priorizado desde el comienzo por su trayectoria, experiencia y nivel de desarrollo, no consideró que el proyecto le generase valor agregado. El marco del mismo, no satisfacía sus demandas, añadiendo a esto, que tenían una visión del técnico enlace asignado, más como un especialista, que la de un ente facilitador y promotor de cambios. Otro aspecto que frenó las actividades en Guatemala fue la obvia preocupación por la obtención de recursos económicos para uso directo, más que la implementación de un programa que fortalecería sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Por tal razón, la gerencia del proyecto optó por darles la oportunidad de participar en los cursos regionales y limitar hasta ese punto el apoyo brindado.

A partir de esa resolución se decidió trasladar al técnico enlace a la sede del proyecto en Zamorano, para apoyar en las actividades de promoción y organización de eventos regionales logrando una eficiente colaboración con el equipo central.

Ante la negativa de ENCA-Guatemala, de participar en la negociación de directores y aceptar el conjunto de condiciones necesarias para ser socio del proyecto, se decidió apoyar a un centro educativo que atiende comunidades indígenas (Colegio Talita Kumi-Guatemala). Este demostró en forma activa su deseo de participar en el proyecto y a partir del 2003 se convirtió en centro socio. Esta actividad fue coordinada con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala (MAGA). La selección del centro se tomó en consideración, ya que no se contaba con un centro que tuviese un enfoque étnico. Este aspecto contribuyó al enriquecimiento de la visión regional y compaginaba con el enfoque fortalecedor e integrador del proyecto.

Los enlaces en los centros educativos en algunas situaciones funcionaron en forma parcial. Se reportaron magníficas experiencias en el caso de Belice, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Dada la diversidad de iniciativas, los técnicos enlaces tuvieron que adaptarse a las demandas temáticas y particularidades de los centros educativos. Se presentaron problemas operativos con los técnicos enlaces en dos países (Panamá y El Salvador), por lo cual la gerencia decidió que a partir del mes de enero se sustituiría el técnico enlace de Panamá y debido a la renuncia del técnico enlace de El Salvador, se concluyó en un inicio, solventar la situación con el desarrollo de una modalidad compartida de enlace entre Honduras y El Salvador, con dos técnicos involucrados. Esta estrategia fue descartada al final del año 2002, ya que a última hora el proyecto optó por conceder ayuda financiera para terminar de pagar sus estudios universitarios a una

estudiante de la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente de Zamorano, procedente de El Salvador, que demostraba motivación y compromiso con la iniciativa del proyecto.

4.3.2.1.1 Aciertos y desaciertos del período. Dentro de las actividades para la elaboración de los diagnósticos base por parte de la Unidad de Monitoreo y Evaluación, la información que no pudo ser recolectada, quedó como parte de las responsabilidades de los técnicos enlaces de algunos países (Nicaragua, Guatemala, Panamá), quienes debían enviarla por medio del correo tradicional y el correo electrónico. La mayor parte de esta información se pudo recibir, salvo algunos problemas con ciertos enlaces debido a la falta de computadoras en sus diferentes centros de trabajo, y a problemas de centralización de la información enviada a la sede del proyecto.

La dificultad de acceso a medios de comunicación y confusión de los mismos técnicos enlaces, retrasó en varios casos, el envío de esta información. Muchas veces ésta era recibida por algún funcionario de otro componente haciéndose difícil su llegada a la Unidad de Monitoreo y Evaluación.

Se logró una cobertura regional con una amplia participación de los centros involucrados, implicando un estilo de gerencia descentralizado por componente y por el equipo de técnicos enlaces, resultando flexible en función de las necesidades de cada centro educativo.

Se enriquecieron los productos del Taller de Elaboración y uso de módulos educativos y ayudas didácticas para capacitación, al compararlos con la información manejada por los especialistas contratados por el proyecto para la elaboración de módulos. Los técnicos enlaces fueron la vía de comunicación entre los docentes y los especialistas, lo que facilitó la realización de esta interacción.

Otro de los logros obtenidos por el equipo de técnicos enlaces fue gestión para la asignación de docentes y/o funcionarios responsables por componente dentro cada centro educativo. El principal producto fue la forma aplicada y práctica, mediante la cual el proyecto pudo socializar su enfoque y visión con varios actores. La gestión del mismo con los centros educativos trascendió la figura centralizada de los directores, muy frecuentemente criticada, siendo más palpable la apropiación del proyecto.

4.3.2.2 Período Enero-Abril del 2003.Taller de inducción de enlaces para el segundo período, realizado del 6 al 11 de enero del 2003. El objetivo general de este taller fue el de enfocar el trabajo realizado para los nuevos enlaces en el Proyecto SICA-Zamorano-República de China-Taiwán. En el mismo participaron los 11 técnicos que funcionaron como enlaces en los siete países durante el periodo en cuestión, además del equipo de dirección y la unidad de Monitoreo y Evaluación del proyecto. Se les expuso los avances realizados hasta ese momento y las reglas de procedimiento en general para obtener los resultados esperados. Ente otros objetivos se tenía previsto analizar los procesos de enseñanza y formación de capital humano, además de maximizar el uso de la página Web del Proyecto SICA-Zamorano-República de China-Taiwán, para la retroalimentación de los enlaces mediante el Internet.

- Taller del portafolio del docente: un instrumento para elevar la calidad, realizado del 4 al 8 de febrero del 2003. El objetivo general de este taller fue capacitar a los docentes en la elaboración del portafolio del docente en forma participativa, como herramienta para mejorar la educación. Se contó con la participación de 30 personas de los centros educativos socios del Proyecto, y representantes de la Secretaría de Educación de Honduras (SEP), Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), Instituto Nacional Tecnológico de Nicaragua (INATEC), Instituto María Auxiliadora y Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente de Zamorano (DSEA).
- Se realizaron cuatro visitas motivacionales de observación a la Escuela Agrícola Panamericana, “Zamorano”, en las siguientes fechas: 19 y 29 de febrero del 2003; 5 y 10 de marzo del 2003. Estas tuvieron el propósito de comprender el funcionamiento, fortalezas y debilidades del Sistema de Vida Estudiantil (SIVE) e interactuar con los docentes y alumnos de las residencias estudiantiles, así como conocer el campus de “Zamorano”. Un total de 304 estudiantes entre el primero, segundo y tercer año de bachillerato de la EDALL se beneficiaron con esta actividad. Esto ayudo al fortalecimiento del programa de apoyo a valores y disciplina promovido por el componente de formación de capital humano. Ambos técnicos enlaces para el centro educativo socio hondureño jugaron un papel importante en la planificación y realización de estas visitas.
- Taller de Formulación y Elaboración de proyectos agrícolas. Se realizó del 3 al 8 de marzo del 2003. El objetivo principal del taller fue el de preparar a los docentes y al personal administrativo en la formulación y evaluación de proyectos con enfoque agrícola y agroindustrial en sus respectivos centros educativos. En esta jornada participaron 41 personas entre docentes de los diferentes centros educativos socios del proyecto, y representantes del Ministerio de Educación Pública de Honduras (MEP), la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), INFOP, CDSEA y el personal de la Escuela Técnica del Ejército (ETE).
- A lo largo de este período se realizaron avances en el desarrollo de guías y módulos didácticos prácticos.
- Nueve especialistas avanzaron en la preparación de las guías técnicas de los módulos que fueron seleccionados por los actores de los centros educativos socios. La temática desarrollada en los módulos fue consensuada con el personal técnico de cada centro educativo donde sería posteriormente implementada. De igual manera, los docentes que fueron capacitados en el mes de noviembre continuaron trabajando en los manuales resultantes del curso y preparando también las ayudas didácticas.
- La relación e integración de los especialistas a los centros educativos fue variada, existen cualidades humanas que han permitido una importante integración; sin embargo, es muy importante destacar que es indispensable que cada especialista reciba una inducción mucho más focalizada sobre el proceso realizado, debido a que normalmente su preparación académica hace que presente una actitud de superioridad que se traduce en una limitante al proceso.
- A lo largo del período se estuvo trabajando en actividades para la consolidación del portafolio del docente. Dentro de cada uno de los centros, los técnicos enlaces estuvieron a cargo de la planificación de talleres para llevar a cabo el efecto multiplicador. Como resultado se obtuvo un total de 91 personas capacitadas en la elaboración del portafolio del docente.

- Durante el período, a partir de la segunda ronda de visita de los funcionarios de la E.T.E, se iniciaron jornadas de trabajo para la elaboración de una base de datos para la administración académica y financiera de los centros. De la misma manera, se designaron encargados para la elaboración de planes de lección. Los docentes y administradores, recibieron un entrenamiento personalizado en el manejo de un programa de “Microsoft Access”, el cual facilitaba la entrada y manejo de dicha información. Los técnicos enlaces facilitaron el desarrollo de los talleres, fueron parte del mismo y tomaron la responsabilidad de ayudar a los docentes y administradores en la entrada de datos y resolución de dudas sobre el manejo del software.

4.3.2.2.1 Aciertos y desaciertos del período. Uno de los elementos claves de la jornada del segundo taller de enlaces, fue la inducción estos a las actividades de monitoreo: el proceso, la forma de recaudar la información, el tipo de información que se espera recibir, cuáles son los criterios de calidad que se están exigiendo, los mecanismos de reporte resultados y organización de la información en cada centro educativo. El objetivo fundamental era que los técnicos enlaces entrantes (entre enero y mayo del 2003) centraran sus actividades en monitorear el proceso en cada uno de los centros educativos socios simultáneamente a su etapa de introducción e intervención dentro de los mismos.

Como parte de una iniciativa conjunta (técnicos enlaces-autoridades de EDALL) dentro del centro, se diseñaron estrategias dinámicas y agresivas para motivar a la comunidad estudiantil a replicar las experiencias de éxito de sus ‘hermanos mayores’ dentro de Zamorano, puesto que el sistema de internado de EDALL carecía de elementos atractivos para mejorar la oferta educativa del centro. Simultáneamente a las visitas, los técnicos enlaces trabajaron en la propuesta de un Sistema de Vida Estudiantil para EDALL, en la medida de sus posibilidades y limitaciones de recursos financieros, además se tomaron en cuenta las opiniones consensuadas de los actores dentro de la trilogía educativa a nivel medio (docente-alumno-padre de familia). Gracias a la oportunidad de dar a conocer las múltiples ventajas tangibles que ofrece un sistema de vida estudiantil de la envergadura y solidez de Zamorano, EDALL consiguió la aprobación oficial de la propuesta para la adecuación del internado en el centro.

4.4 FACTORES QUE INFLUYERON EN LAS LABORES DE LOS TECNICOS ENLACES.

4.4.1 Factores positivos

A lo largo del estudio y con base en las matrices de percepción se detectaron factores específicos por país, que de una u otra manera contribuyeron a la realización de las actividades de los técnicos enlaces (anexo 15).

Belice: se mencionan principalmente, las facilidades brindadas por el centro, las cuales se encontraban estipuladas en el convenio con el proyecto (lugar de trabajo y hospedaje). Además de esto, el centro ayudó en muchas ocasiones en el acceso a transporte y medios de comunicación, como teléfono y fax. La disposición a trabajar, por parte de algunos miembros de la docencia fue clave en el avance del proyecto.

Honduras: el establecimiento de una fuerte relación de trabajo con el director del centro y los docentes, proporcionó el espacio para acceder fácilmente a información. La cercanía a la sede del proyecto fue uno de los factores decisivos para el avance de las actividades, la resolución de problemas y conflictos podía realizarse en persona o vía telefónica, la comunicación era constante lo que permitía un flujo de información continuo. La disposición y apoyo de varios profesores a trabajar en las actividades del proyecto, aceleró la realización de las mismas y el cumplimiento de metas.

Nicaragua: se menciona principalmente, la disposición de acceso a información y la motivación de trabajo por parte de los docentes. Las facilidades brindadas por el centro y estipuladas en el convenio de trabajo con el proyecto resaltan nuevamente como un apoyo fuerte al trabajo del técnico enlace.

Costa Rica: para este caso, el acceso de información ayudó al cumplimiento de las actividades del enlace, la motivación del personal destaca nuevamente como un factor de éxito. Por parte de la dirección se menciona la aprobación para la realización de reuniones, entrevistas y permisos para los profesores.

Panamá: la cercanía que existe entre los dos centros ayudó mucho en las labores del enlace, así como la infraestructura que estos poseen.

El Salvador: se menciona principalmente la infraestructura de los centros y la motivación por parte de algunos docentes.

4.4.2 Factores negativos

Durante el proceso, también fueron identificados los factores que de una u otra manera retrasaron las actividades de los enlaces, a continuación se detallan por país (anexo 16):

Belize: al inicio del proyecto, el enlace tuvo problemas para entender el idioma de la zona, pero esto se superó con el tiempo. Las dificultades de transporte, el acceso al servicio de Internet, y la falta de apoyo por parte de algunos docentes influyeron en el retraso de las actividades del técnico enlace en este país. Por otro lado se recalca la falta de apoyo del director, ya que el proyecto no era una prioridad para el centro.

Guatemala: el enlace desconocía los detalles del acuerdo realizado entre el centro y la sede del proyecto, durante el tiempo que éste laboró en el centro hubo cambio de dirección lo que retrasó el avance de las actividades por discontinuidad y desinformación del nuevo encargado, quien brindó poco apoyo en la realización de actividades.

Nicaragua: los retrasos principales provinieron del interior del centro educativo, se mencionan como principales problemas, la burocracia a nivel administrativo y la asignación de cargos por motivos políticos.

Honduras: para el caso de Honduras, como motivo principal del retraso de las actividades del técnico enlace se mencionan los problemas internos de centro educativo, específicamente, la falta de coordinación entre el director y el resto de los docentes.

Costa Rica: resalta la carencia de apoyo por parte del director para la realización de las actividades del proyecto.

Panamá: la falta de motivación del enlace, y la mala impresión que dejó la inconstancia del mismo en el desempeño de sus actividades, retrasó el avance de las actividades del proyecto en este país.

El Salvador: se menciona también la falta de motivación del enlace por un lado y por otro la falta de apoyo de las autoridades del centro.

4.5 PERFIL DE UN TECNICO ENLACE PARA PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO EDUCATIVO

Basados en el análisis del desarrollo de la experiencia particular de este proyecto y tomando en cuenta las reflexiones críticas de los actores claves involucrados en todo el proceso durante la etapa en estudio, así como los factores positivos y negativos que incidieron en el trabajo de los enlaces, se ha llegado a la realización de un perfil flexible y adaptable a ésta y otras iniciativas.

Este perfil puede ser aplicable para proyectos de desarrollo con enfoques distintos, donde se involucre la modalidad de trabajo con técnicos enlaces, está a disposición del usuario realizar los cambios pertinentes.

- Ser profesional egresado o estudiante de la carrera de desarrollo socioeconómico y ambiente de Zamorano, con un buen record profesional y académico-disciplinario respectivamente (este criterio solo aplica para proyectos de la CDSEA).
- Capacidad de motivación e inducción al cambio (convencer a los involucrados que lo propuesto es correcto y necesario).
- Saber priorizar las actividades más importantes para el proyecto y planificar el tiempo que dedicara a cada una.
- Debe desarrollar una actitud investigadora, curiosidad y sentido de observación, para evitar que limite su horizonte al estricto cumplimiento de las metas planteadas.
- Habilidades para redactar diferentes documentos técnicos enfocados en la síntesis y análisis de las experiencias vividas dentro del proceso. (informes, memorias y otros).
- Capacidad de identificar y ubicar “actores aliados” (personas claves con experiencia y disposición a ayudar), que le permitan apropiarse con rapidez del contexto donde se desenvuelve sin perder la relación con los demás actores.
- Ser creativo y con iniciativa, aun cuando se trabaje bajo presión, lo cual puede contribuir a su madurez como profesional.
- Tener flexibilidad en los métodos adoptados para cada situación, pero siempre encaminado a las metas del proyecto.
- Capacidad de ayudar a lograr consensos a la hora de tomar decisiones (trabajo en equipo).
- Crear conciencia, voluntad y compromiso en los diferentes actores.

- Capacidad de crear una atmósfera de confianza que facilite la interacción de los actores involucrados.
- Debe estar conciente de sus limitaciones y ser diligente hacia las actividades encomendadas.
- Demostrar confianza en si mismo sin arrogancia.
- Debe respetar las diferentes opiniones y no buscar como imponer las suyas.
- Habilidad para adaptarse a diferentes situaciones de conflicto.
- Capacidad de asumir las dificultades como retos y de considerar los desaciertos como lecciones aprendidas.

Como parte de su política interna, Zamorano no discrimina con base en origen étnico, color, religión, sexo, o nacionalidad en la administración de sus políticas educativas y de admisión, programas de ayuda financiera, actividades extra-curriculares o de otra índole. Con lo que se puede asegurar un enfoque de género dentro de la institución, donde el éxito de sus proyectos depende de que éstos mismos creen las capacidades deseables, mediante un entrenamiento intensivo enfocándose en las áreas temáticas de relevancia para la culminación de metas en las cuales sus técnicos jueguen un papel decisivo.

5 CONCLUSIONES

Durante la revisión de las etapas más relevantes del proyecto, se pudo apreciar la activa participación de los técnicos enlaces, quienes fueron determinantes en la realización de las mismas.

Conclusiones sobre la gerencia del proyecto

- Dentro de la etapa inicial de la vida de todo proyecto, se debe dedicar el suficiente, tiempo, esfuerzo y recursos, a la organización de jornadas de trabajo para llevar a cabo una planificación eficiente de las actividades. Es de mucha importancia esquematizar y definir la estructura organizativa (técnica-operativa), ya que esto incide positivamente dentro del cumplimiento de metas, resultados, y productos planteados, lo que se reflejará en el nivel de impacto obtenido por el proyecto. Este tema toma mayor valor cuando se habla de un proyecto de carácter regional, con un alto dinamismo y de tiempo limitado.
- La falta de una planificación de actividades específicas creó confusión desde el inicio del proyecto. Las dudas de los técnicos eran las mismas que se manifestaban por los encargados de componentes y la unidad de Monitoreo y Evaluación. La consecuencia principal se presenta claramente en la preparación que se les dio a los técnicos en el primer taller de enlaces realizado durante el primer período (anexo 17). Los comentarios, aseguran que la preparación de los técnicos enlaces era muy escasa en los temas más relevantes, dentro de estos se mencionan: conocimientos sobre monitoreo y evaluación, readecuación curricular, manejo de situaciones de conflicto, definición de funciones específicas y límites de funciones.
- Con una preparación básica los técnicos enlaces pueden convertirse en un punto de soporte para la recolección de información. Algunos técnicos enlaces pudieron recibir capacitación previa y personalizada en la aplicación de encuestas, recolección y organización de información, lo que aseguró la calidad de la misma al llegar a la sede del proyecto, esto no se dio en todos los casos.

- A partir de la nueva gerencia la asignación de actividades específicas a nivel de encargados de componentes, ayudó a encaminar las actividades de los técnicos enlaces. Se vuelve a recalcar sobre la necesidad de organizar actividades y la asignación de funciones. En el caso de la selección, introducción e intervención de trabajo en los centros educativos, la funcionalidad y operatividad de una iniciativa regional no puede aceptarse como dada sin el compromiso y la confianza entre ambas partes (proyecto-centro). Debe existir dentro de las jornadas iniciales de acercamiento, una clara exposición del enfoque del proyecto, tanto en la modalidad de asistencia técnica, como en los alcances del mismo en cuanto a su cooperación recursos tanto económicos como humanos, con el fin de evitar la creación de falsas expectativas y malos entendidos.
- El cambio de gerencia fue un punto vital que definió lo que pudo haber sido un proyecto fracasado y un proyecto con éxito, como lo que tenemos a la fecha. La motivación del resto de los miembros es el reflejo del empeño y dedicación que pone al proyecto mismo el gerente. La planificación de actividades y establecimiento de metas específicas con fechas programadas, los reportes de avances, los informes mensuales y planificaciones quincenales, dan orden al proyecto y apuntan a un avance más coherente con un horizonte claro. El gerente debe confiar en sus empleados, definir funciones y tareas claras y no andar tras ellos vigilando que cumplan con sus responsabilidades, de esta manera se logra crear un ambiente propicio que insta a la motivación e innovación.
- La decisión de colocar un técnico enlace dentro de los centros fue acertada, se mencionan las siguientes razones:
 - El técnico enlace es la representación de Zamorano y el proyecto dentro de los centros educativos.
 - Los profesores se avocaban a ellos para aclarar dudas relacionadas con el proyecto; se dieron varios casos en los que se solicitó ayuda para actividades propias de los colegios.
 - Se puede dar el caso en que un director o un docente tome la responsabilidad de trabajar como enlace, pero este no tendría la preparación suficiente o la disponibilidad de tiempo, priorizaría en las actividades del centro, velaría por los intereses de la institución más que los del proyecto mismo.
 - Un ente externo debe regirse por las leyes del lugar, “estamos en casa ajena”, pero puede ser objetivo en sus apreciaciones sobre la situación real del centro.
- No es necesario que los técnicos enlaces estén constantemente dentro de los centros, su asistencia debe estar basada en las actividades que estos tengan que realizar. Según la etapa en que se encuentre el proyecto habrá momentos que la presencia de estos sea indispensable. No queremos regresar al paternalismo dado en años anteriores, es de esperarse que un grupo de docentes comprometidos y motivados cumplan las labores a las que se han responsabilizado sin la presencia de una persona que esté presionando constantemente. El apoyo de la dirección de los centros, es la clave para poder llevar a cabo esta tarea.

Conclusiones sobre la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente

- Es de vital importancia reconocer que un elemento central del trabajo futuro en éste y en otras iniciativas que se promuevan, la necesidad de capacitar en forma adecuada a los técnicos enlaces en aspectos relacionados con la unidad de monitoreo y evaluación, sobre todo en la recolección de información.
- La CDSEA debe dar mayor importancia al proceso de selección de los técnicos que laboran para ésta, bajo la modalidad de estudio-trabajo. Se mencionan, principalmente, los temas relacionados a motivación, actitud y nivel de compromiso. Aunque se tenga seguridad sobre el nivel de conocimiento técnico que estos poseen, los factores antes mencionados pueden afectar de manera positiva o negativa su labor como enlaces dentro de los proyectos.
- No se identificó ninguna diferencia tanto en las actividades y logros alcanzados por los enlaces hombres y mujeres dentro del proyecto. Al contrario, el enfoque de género bajo el cual se rigió el Proyecto desde su formación, trajo consigo un sinnúmero de logros que no estaban contemplados, a la fecha el proyecto ha sobrepasado la metas que se planteó al inicio.
- No se identificó ninguna diferencia entre los logros y actividades realizadas por los estudiantes de la CDSEA trabajando bajo la modalidad de estudio-trabajo y los egresados que laboraron para el proyecto. Este punto necesita mucha consideración por parte de los decisores de la CDSEA, ya que varias de las dificultades del trabajo con técnicos enlaces fueron protagonizadas por egresados. Creemos que el enfoque, más en lo productivo que en las relaciones interpersonales de los mismos, fue el factor principal que incidió para que se dieran esas experiencias negativas.

Conclusiones sobre los factores que influyeron en el papel del técnico enlace

- Aunque algunos factores positivos que incidieron en el trabajo de los técnicos eran muy específicos según los países, se pueden agrupar de manera general: el apoyo brindado por los docentes, la motivación presentada por los enlaces, las facilidades de acceso a información brindadas por los centros, el cumplimiento de los estatutos convenidos entre los centros socios y el proyecto. Es responsabilidad del proyecto identificar los centros que pueden brindar el apoyo necesario a los técnicos para la realización de las actividades. Por otro lado, el proyecto debe dar, asegurar y acelerar al enlace las facilidades de trabajo convenidas.
- Existen muchos factores negativos comunes que retrasaron o afectaron las actividades de los enlaces durante el periodo evaluado, dentro de éstas se mencionan:
 - Dificultades de comunicación: difícil acceso al Internet, para realizar el envío de información.
 - Falta de apoyo por parte de directores: se debe tomar muy en cuenta este aspecto, ya que eran los directores los que realizaban el compromiso con el proyecto y en

muchos casos éste fue dejado en un segundo plano o se brindó poco apoyo al enlace para realizar su trabajo.

- Conflictos internos: los colegios estatales en nuestros países, están llenos de gente que logra alcanzar cargos públicos por asuntos políticos, lo que no asegura el compromiso de estos con la labor que están realizando. En varios casos se refleja en la actitud frente al trabajo, sentido de pertenencia con el centro y motivación.
- Falta de motivación y compromiso en el caso de algunos técnicos enlaces, lo que retrasó en gran parte la realización y seguimiento a las actividades del proyecto en ciertos países, específicamente Panamá y El Salvador. La personalidad y deficiencias de habilidades para resolver conflictos jugó un papel muy decisivo, esto afectó de manera negativa los resultados de algunas experiencias.

Conclusiones sobre el perfil del técnico enlace

- Dado que el proyecto presenta un enfoque relativamente nuevo, de combatir la pobreza por medio del fortalecimiento e integración de la educación formal, se insta a promover que el técnico cuestione, innove y proponga sobre las estrategias concebidas por el proyecto.
- Las experiencias de éxito fueron determinadas por la habilidad de los técnicos enlaces para manejar relaciones humanas dentro de cada centro. Su grado de intervención es atribuible a sus capacidades para identificar personas claves y trabajar con influencia, autoridad y liderazgo. Esto se tradujo en una mejor asimilación de los propósitos del proyecto y el nivel de apropiación del mismo se hizo sentir en la calidad de los productos resultantes.

Conclusiones sobre el proceso de sistematización

- El estudio tuvo que ajustarse a los problemas que iban apareciendo, para otras sistematizaciones en el futuro es muy importante tomar en cuenta: la forma en que se planea recopilar la información primaria, mantenerse dentro del objetivo de la sistematización ya que con tanta información disponible es muy fácil confundirse.
- En algunos casos fue muy difícil encontrar a los actores que habían sido parte de la experiencia y se tuvo que seguir con la información que había disponible.
- La institución deber brindar mayor apoyo a este tipo de estudios ya que los beneficios pueden ser tangibles si se pone en práctica lo aprendido.

6 Recomendaciones

Para la Gerencia del Proyecto

- Los institutos participantes deben ser escogidos antes de iniciar labores: la oportunidad de ser partícipe en un proyecto de este tipo puede ser comunicada con antelación; los centros deben enviar una carta mostrando su interés por formar parte del mismo. De esta manera los organizadores del proyecto pueden escoger los centros que llenen las condiciones básicas de infraestructura, organización y en los que pueda haber un impacto a corto plazo.
- Crear un sistema de información formal (apoyado en los diarios de campo llevados por cada técnico enlace) donde se puedan registrar los sucesos más relevantes y las estrategias utilizadas por ellos para la resolución de problemas de campo y conflictos, aplicándose una metodología de síntesis y análisis de éxitos y fracasos que tenga un efecto pedagógico valioso para el proyecto. Los directores deberían formar parte del primer taller de enlaces, de esta manera se facilita definir los compromisos y actividades del técnico enlace con el centro educativo. Con esta recomendación el proyecto puede evitar malos entendidos y al mismo tiempo iniciar la planificación de labores con suficiente tiempo.
- Se deberían aprovechar algunos talleres regionales para reunir a los técnicos enlaces, de esta manera el proyecto puede:
 - Tener suficiente personal para brindar asistencia personalizada a los docentes que reciben el taller.
 - Aprovechar y capacitar a sus técnicos, quienes posteriormente serán el apoyo a los docentes al regresar a los países de origen.
 - Organizar reuniones con los enlaces con el fin de retroalimentar los avances y dificultades de las actividades del proyecto por país.
 - Definir metas y organizar actividades prioritarias en los meses posteriores.
 - Aclarar el uso de herramientas, fechas de entrega y necesidades de información, para el caso del grupo de Monitoreo y Evaluación.
- Se debe mantener en todo momento del proceso, una comunicación continua de forma escrita, en donde se estimule tanto a los actores de los centros educativos, técnicos enlaces y ejecutores de la sede del proyecto a compartir y someter a discusión sus percepciones, propuestas e interpretaciones constructivas del papel y desempeño de los técnicos enlaces para el enriquecimiento y mejoramiento continuo del equipo técnico mismo.

- Terminar de validar, en la medida de lo posible, la experiencia del uso de técnicos enlaces hasta la etapa final de proyecto (segundo y tercer trimestre del 2003) tomando en consideración su papel dentro del impacto de los productos específicos logrados por el proyecto (efecto multiplicador y la generación de información para sistematizar dicho impacto). De esta manera se asegurará la aplicabilidad, replicabilidad y sostenibilidad de todo el proceso.
- Se recomienda la asignación de funciones específicas de un coordinador de enlaces, quien debe funcionar como puente entre la sede y el equipo, esta persona estaría encargada de:
 - Solicitar, recibir, organizar y distribuir todo tipo de información, generada por los técnicos o requerida por los encargados de componentes.
 - Apoyar a la administración del proyecto en la agilización de los trámites y transferencias de recursos a los distintos países.
 - Retroalimentar al equipo sobre las decisiones y cambios de estrategias tomados de nivel de gerencia.

No es necesaria la contratación de otra persona para el cumplimiento de estas actividades, se puede aprovechar el liderazgo, capacidad y experiencia previa en la coordinación de equipos por parte del recurso humano en la sede.

Para la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente

- El reclutamiento de técnicos enlaces debe poseer un método que asegure que las personas escogidas sean las indicadas, cumplan con sus responsabilidades y contribuyan a rendir los frutos esperados por los proyectos, se pueden tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - Basarse en el perfil propuesto para la escogencia de los técnicos enlaces.
Cumplir con los requerimientos de currículo y carta de postulación, respaldada por cartas de recomendación de otros profesores y/o empleadores.
 - La selección final puede realizarse en dos etapas:
 - a. Una entrevista personal en la que se pueda identificar y comprobar el grado de compromiso y expectativas del postulante con el proyecto.
 - b. La conducción de una prueba psicométrica realizada por especialistas en recursos humanos donde se mida el coeficiente intelectual, las aptitudes (habilidades y destrezas) y la personalidad del postulante.
- Al momento de realizar los talleres para enlaces, los proyectos deben organizar con más detalle los temas que serán relevantes para el trabajo de los mismos:
 - Definir específicamente las labores de los técnicos enlaces con el proyecto.
 - Incluir dentro de los talleres los temas en los que los técnicos enlaces se puedan basar para brindar mayor apoyo a los beneficiarios, por ejemplo, el portafolio del docente o la elaboración de un módulo, para el caso del Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN. Para otros proyectos, será responsabilidad de los encargados preparar a los enlaces en las áreas temáticas que sean de mayor relevancia para esa experiencia.

- Definir específicamente los métodos de traspaso de fondos, las compras que deben ser realizadas por los enlaces, establecer fechas límites para asegurar el cumplimiento de actividades.

BIBLIOGRAFÍA

BARNECHEA, M; GONZALEZ, E; MORGAN, M. 1992. ¿Y cómo lo hace? Propuesta de método de sistematización. Taller Permanente de Sistematización, Lima. p. 11 (conferencia)

BERAUN, M.; LOPEZ, R. 2002. Sistematización de experiencias para el fortalecimiento de la educación, caso de Honduras: Informe técnico. Proyecto ‘Fortalecimiento e Integración de la Educación Media a los Procesos de Desarrollo Sostenible y Combate a la Pobreza en América Central’ SICA – ZAMORANO – TAIWÁN. Valle de Yeguaré, HN.

BUNCH, R. 1995. Dos mazorcas de maíz: una guía para el mejoramiento agrícola orientado hacia la gente. 2 ed. Oklahoma, U.S, Vecinos mundiales. 268 p.

CAMAREN (Programa de Capacitación en el manejo de Recursos Naturales). 2000. Memoria del II taller de sistematización de Experiencias. Quito, Ecuador. 33 p.

COSUDE (Cooperación Suiza para el Desarrollo) / CONDESAN (Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina, PE). 1999. Sistematización de cinco experiencias de desarrollo y manejo de recursos en Cajamarca, Perú (disco compacto). Lima, COSUDE. Formato pdf. 151 p.

CIDPA (Centro de Investigación y Difusión Poblacional de Achupallas). 2003. ¿Qué y como se evalúa?: evaluación iluminativa (en línea). Gobierno de Chile. Consultado 6 sep. 2003. Disponible en: <http://www.asignaturajuvenil.cl/evaluacion.htm>

DSE/FAO. 1984. Promoción de las organizaciones de autoayuda del campesino pobre de América Latina: Problemas relativos a la ejecución, vigilancia y evaluación. Ed. G. Ullrich. Feldafing, AL. 66 p.

DFID (Department for International Development). 2000. Guías sobre medios de vida sostenibles (MVS) Sección 4: Métodos. (en línea). UK, IDS (Institute of Development Studies)/Gobierno Británico. Consultado 29 ago. 2003. Formato pdf. p.19 Disponible en: http://www.livelihoods.org/info/guidance_sheets_pdfs/SP-GS4-1.pdf

Escuela Agrícola Panamericana, HN. 1996. Compilación de metodologías para el análisis de metodologías participativas. Ed. VA Izquierdo, MA Zelada, LF Neri. El Zamorano, HN. 71 p.

FALCK, M. 2003. Sistemas de investigación social: muestreo. (Charla magistral). Valle del Yeguaré, HN. ZAMORANO.

FRANCKE, M; MORGAN, M. 1995. La Sistematización: Apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. (en línea). Lima, PE, s.e. Consultado 5 de sep. 2003. Formato MS Word. Disponible en: <http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html>

GEILFUS, F. 1998. 80 Herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación. Proyecto de cooperación IICA/GTZ. (disco compacto). 1 disco compacto 8mm. Formato pdf. Ed. R Rodríguez Sandoval. San Salvador, ES. EDIPCSA. 180 p.

Grupo Promotor: Iniciativa para el Desarrollo Rural de Nicaragua / AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional). 2001. Bases para un plan de desarrollo rural de Nicaragua: una propuesta para la discusión y para la acción. Managua, Nicaragua. Editorial Imprenta UCA. p. 48-49

JARA, O. 2001. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. (En línea). C.R., s.e. Consultado 5 de sep. 2003. Formato MS Word. Disponible en: <http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html>

MARTINEZ, M. 2000. Una propuesta Metodología para Sistematizar Experiencias. Honduras. Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo. Serie Instrumentos para Sistematizar. 59 p.

MARTINIC, S. 1998. Ponencia presentada al Seminario latinoamericano: sistematización de prácticas de animación sociocultural y participación ciudadana en América Latina. Medellín, Fundación Universitaria Luis Amigó-CEAAL, 12-14 agosto 1998

MECE-MEDIA (Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación, CL). 1999. EL REGISTRO: una herramienta para la sistematización de la práctica y la construcción de Saber Pedagógico. (en línea). Santiago, CL. 20 p. (Serie Desarrollo Profesional Docente: Un marco para la enseñanza efectiva no.4). Disponible en: http://www.redenlaces.cl/paginas/capacitadores/doc/Ficha_4.pdf

NIANORTE, N. 2001. El Proceso de Investigación. Apuntes: metodología de la investigación I (en línea) Consultado 30 ago. 2003. Disponible en: http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_2.htm

Proyecto de Reactivación Productiva AID-ZAMORANO. 2001. Informe de Resultados Monitoreo y Seguimiento. Zamorano, F.M., Honduras.

Proyecto de Rehabilitación y Manejo de la Cuenca Alta del Río Choluteca USAID-DAI-ZAMORANO. 2002. Informe Final. Monitoreo y Evaluación. Zamorano, F.M., Honduras.

SALAZAR, M.G. 2002. Evaluación intermedia del primer Círculo de Superación Juvenil del proyecto DECOP realizado en San Francisco, Francisco Morazán, Honduras. Zamorano, Honduras. ESCUELA AGRÍCOLA PANAMERICANA. TESIS. 83 p.

SELENER, D. 1997. Manual de sistematización participativa. Eds. G Zapata; C Purdy. 2 ed. Quito, EC, IIRR. 107 p.

SELENER, D; CHENIER, J; ZELAYA, R. 1997. De campesino a campesino: Experiencias prácticas de extensión rural participativa. Quito, EC, IRR-MARELA. 147 p.

SICA-ZAMORANO-TAIWAN. 2002. Memoria de Jornada de Planificación con Directores de Centros Educativos. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 21 p. 1 disco compacto 8mm.

SICA -ZAMORANO - TAIWÁN. 2002. Proyecto fortalecimiento e integración de la educación media a los procesos de desarrollo sostenible y combate a la pobreza en América Central. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 15 p. 1 disco compacto 8mm.

SICA-ZAMORANO-TAIWAN. 2002. Memoria del Taller de elaboración y uso de módulos educativos y ayudas didácticas para capacitación. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 18 p. 1 disco compacto 8mm.

SICA-ZAMORANO-TAIWAN. 2002. Memoria del Taller de intercambio y fortalecimiento de la educación secundaria en América Central. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 27 p. 1 disco compacto 8mm.

SICA-ZAMORANO-TAIWAN. 2002. Memoria del Taller de motivación y reflexión al personal de la Escuela de Agricultura Luis Landa. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 23 p. 1 disco compacto 8mm.

SICA-ZAMORANO-TAIWAN. 2003. Memoria del Taller de Inducción de enlaces para el segundo periodo: del 6 al 11 de enero del 2003. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 18 p. 1 disco compacto 8mm.

SICA-ZAMORANO-TAIWAN. 2003. Informe Anual de Actividades 2002. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 31 p. 1 disco compacto 8mm.

SICA-ZAMORANO-TAIWAN. 2003. Segundo Reporte Técnico: Agosto – Diciembre 2002. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 37 p. 1 disco compacto 8mm.

SICA-ZAMORANO-TAIWAN. 2002. Primer Reporte Técnico: Enero – Agosto 2002. Formato pdf. Zamorano, F.M., HN. 75 p. 1 disco compacto 8mm.

USAID (The United States Agency of International Development) / DAI (Development Alternatives Inc.) /Zamorano. 2002. Rehabilitación y manejo de la Cuenca Alta del río Choluteca: Informe final técnico financiero (Incluye el informe técnico del sexto trimestre Octubre a Diciembre del 2001). Zamorano, F.M, Honduras. 74 p

8 ANEXOS

Anexo 1. Propuestas de sistematización presentadas por diferentes asociaciones.

	CELATS (1985)	TALLER PERMANENTE CEAAL-PERU (1988)	ESCUELA PARA EL DESARROLLO (1991)	OSCAR JARA (ALFORJA) (1994)
Destinatario	Trabajadores sociales	Promotores y educadores populares	Promotores	Educadores populares y promotores
Concepto de sistematización	Método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia. Forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado.	Proceso permanente, acumulativo, de creación de conocimiento a partir de la experiencia de intervención en la realidad. Primer nivel de teorización sobre la práctica.	Reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida, distinguiendo aciertos y errores. Contrastación y acumulación de sistematizaciones permitirá la elaboración de pautas metodológicas de intervención.	Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.
Propósitos que persigue	Mejorar la práctica del trabajador social. Aportar a experiencias similares. Aportar a la producción del conocimiento científico desde lo particular y lo cotidiano.	Mejorar la intervención desde lo que ella misma enseña. Enriquecer, confrontar, modificar el conocimiento teórico existente, transformándolo en herramienta útil para transformar la realidad.	Obtener una visión común (en el equipo) sobre el proceso vivido. Transmitir y contrastar experiencias, para ir construyendo una teoría y metodología de la promoción.	Tener una comprensión más profunda de las experiencias, con el fin de mejorar la práctica. Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia. Aportar a la reflexión teórica y a la construcción de teoría, conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas.

	CELATS (1985)	TALLER PERMANENTE CEAAL-PERU (1988)	ESCUELA PARA EL DESARROLLO (1991)	OSCAR JARA (ALFORJA) (1994)
Cómo sistematizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación y ordenamiento de la experiencia. 2. Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización. 3. Recuperación de la experiencia desde el objeto. 4. Análisis: operacionalización de las preguntas y recuperación de la información. 5. Síntesis: respuesta a las preguntas. 6. Exposición. 	<p>Dos niveles de sistematización:</p> <p>Primer nivel: interpretación del proceso como un todo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del proyecto. 2. Recuperación del proceso. 3. Periodización del proceso - Análisis 4. Interpretación del proceso. 5. Exposición. <p>Segundo nivel: profundizar el conocimiento de algunas de las dimensiones del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización. 2. Diseño del proyecto. 3. Reconstrucción de la experiencia desde el objeto. 4. Análisis: explicitación de hipótesis, periodización de la experiencia, formulación de preguntas a cada etapa y a todo el proceso. 5. Síntesis: respuesta a las preguntas. 6. Exposición. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación de la experiencia a sistematizar (tiempo y espacio) y del objeto y objetivos. 2. Descripción de la experiencia a sistematizar. 3. Registro ordenado de la experiencia (cuadro cronológico). 4. Periodización y tipificación de etapas del proceso. 5. Análisis y conclusiones. 6. Redacción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El punto de partida: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Haber participado en la experiencia 1.2. Tener registros de la experiencia 2. Las preguntas iniciales: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. ¿Para qué queremos sistematizar? (definir el objetivo) 2.2. ¿Qué experiencia/s queremos sistematizar? (delimitar el objeto) 2.3. ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (precisar un eje de sistematización) 3. Recuperación del proceso vivido: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Reconstruir la historia 3.2. Ordenar y clasificar la información 4. La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó? <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso 5. Los puntos de llegada: <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Formular conclusiones 5.2. Comunicar los aprendizajes

Fuente: Francke y Morgan (1995).

Anexo 2. El cambio de actitud en los técnicos

"El técnico elitista"	"El técnico facilitador del desarrollo"
⊗ Cree que sus conocimientos son los únicos, valiosos y "científicos".	⊗ Respeta los conocimientos por su valor propio.
⊗ Cree que tiene todas las respuestas y que los demás no tienen nada relevante que aportar.	⊗ Aprende de los demás, sabe escuchar consejos y recomendaciones.
⊗ Ordena lo que hay que hacer, no coordina las actividades con ayuda de los beneficiarios.	⊗ Planifica las actividades con ayuda de los beneficiarios, trata de fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.
⊗ No tiene presencia continua en el campo.	⊗ Trabaja al lado de los beneficiarios, cumple sus responsabilidades con el proyecto y con la gente.
⊗ Solamente cumple con las metas programadas, no se inmiscuye en otras actividades	⊗ Se siente identificado con la gente, trata de aportar en todas las actividades realizadas.
⊗ No solicita ayuda cuando no sabe realizar algo.	⊗ Aprende de sus errores, trata de hacer bien su trabajo, pregunta cuando no sabe.
⊗ Solo saca información de la gente, sin aclarar el uso futuro ni compartir los resultados con los beneficiarios.	⊗ Mantiene una constante retroalimentación con los beneficiarios acerca de los avances del proyecto y de la gente misma.
⊗ Se compromete a hacer cosas que no puede cumplir.	⊗ Habla claro con los beneficiarios, realiza actividades que estás a su alcance.
⊗ Carece de actitud auto-crítica	⊗ Tiene conciencia de los sesgos y limitaciones inherentes a cualquier enfoque; busca como remediarlos.
⊗ Entrega recomendaciones a subjefes o a sus clientes y cumple con el mandato sin compromiso con las comunidades.	⊗ Somete la aplicabilidad de sus ideas al análisis con un máximo de autores.

Fuente: 80 herramientas para el desarrollo participativo (1998), modificado por los autores.

**Anexo3. Plan de Sistematización de la experiencia en el uso de
Técnicos para el proyecto SICA – ZAMORANO – TAIWAN.**



PROYECTO FORTALECIMIENTO E INTEGRACION DE LA EDUCACION MEDIA A LOS
PROCESOS DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE Y COMBATE A LA POBREZA EN
AMERICA CENTRAL.
SICA – ZAMORANO – TAIWAN



SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN EL USO DE TÉCNICOS
ENLACES EN PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO EDUCATIVO. CASO
PROYECTO SICA – ZAMORANO – TAIWÁN

Plan de sistematización



Carrera Desarrollo Socioeconómico y Ambiente



2003
INDICE DE CONTENIDO

- I. Finalidad de la sistematización
- II. Plan metodológico de sistematización
- III. Sistema de recolección de información
- IV. Estructura de análisis de la ejecución del proceso de uso de enlaces técnicos
- V. Estructura de análisis de los factores influyentes
- VI. Estructura de análisis de las percepciones de los actores involucrados
- VII. Estructura de análisis de los productos y resultados
- VIII. Estructura de análisis de las lecciones aprendidas
- IX. Estructura de la tabla de contenido del informe técnico
- X. Herramientas auxiliares de la sistematización

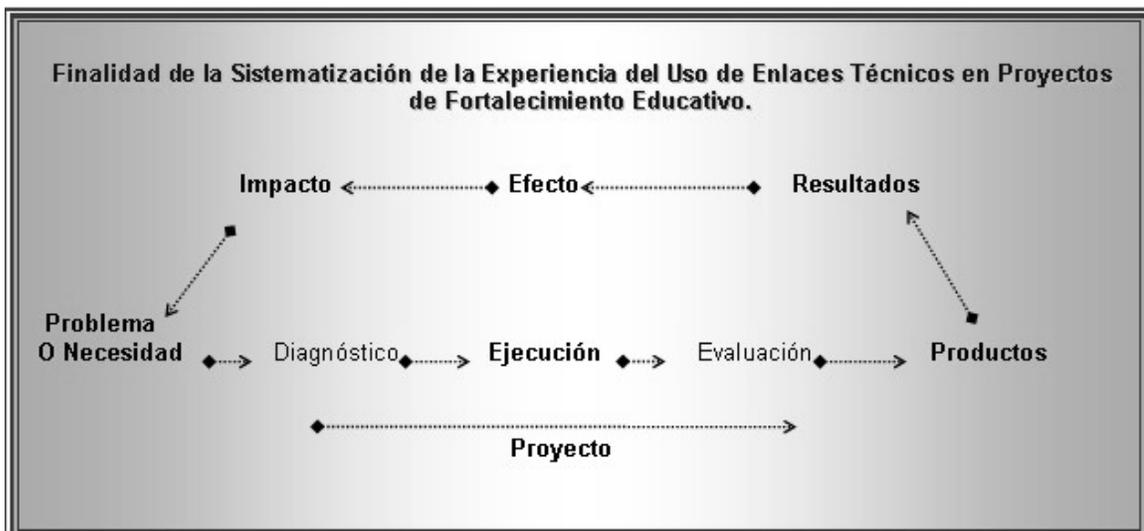
I. Finalidad de la sistematización

La sistematización es un proceso que facilita el rescate, ordenamiento, análisis y documentación de procesos para generar conocimientos y reflexión sobre la práctica. La necesidad de recopilar, analizar y documentar los mismos, para dinamizar el desarrollo del proyecto, establece el punto de partida para la elaboración de esta sistematización.

No es de mucha utilidad alcanzar experiencias satisfactorias con el uso de técnicas enlaces si no se registran y sistematizan los factores que favorecieron o afectaron el alcance de los mismos, por ende, el hecho se considerará al final del proyecto dentro de una sencilla evaluación de impacto. Por otro lado, al no incluir en la sistematización, de manera profesional, objetiva y ética, la información auditativa de los diferentes actores dentro del proyecto, se errará en alcanzar los objetivos deseados.

El aprendizaje de las experiencias positivas y negativas en la práctica de la extensión y asistencia técnica, han favorecido el surgimiento de este enfoque. Esto ha permitido extrapolar estas experiencias a sistemas más generalizados, sea geográfica o temáticamente.

Este plan de sistematización de la experiencia en el uso de técnicas enlaces en proyectos de fortalecimiento educativo, específicamente para el caso del Proyecto SICA – ZAMORANO – TAIWÁN establece el marco inicial para la realización de la sistematización en sí.



II. Plan metodológico de sistematización

I. El punto de partida

II. Marco conceptual de la sistematización

III. Marco Técnico – Metodológico de la sistematización

1. Recuperación del proceso vivido

1.1. Búsqueda de información (Reconstruir la historia)

1.1.1 Guía de inventario documental

- Tema de interés
- Tipo de información
- Volumen de la información
- Informantes

1.1.2 Flujograma

- Etapas cronológicas
- Componente

1.2 Ordenamiento y clasificación de la información

- Guía de preguntas claves de la sistematización

2. Análisis del proceso

2.1 Estrategia de análisis

El problema
El proyecto
El contexto
La sistematización
Evaluación de la experiencia en el uso de enlaces técnicos.
Factores influyentes
Productos/ Resultados/ Efectos/ Impactos
Lecciones aprendidas
Sostenibilidad y replicabilidad

2.2 Técnicas e Instrumentos de Análisis

Guía de preguntas claves, Entrevistas, Grupos Focales, Investigación documental.

- Formato de plan para sistematizar experiencia
- Formato de productos y destinatarios
- Formato del proceso metodológico
- Formato de inventario/ plan de recolección
- Cronograma
- Formato para el desarrollo del informe técnico

IV. Punto de llegada

3.1 Conclusiones (De la solución al problema, de toda la experiencia)

3.2 Recomendaciones (Condiciones para la Sostenibilidad y replicabilidad)

El punto de partida

1. Formar parte de la experiencia. (como técnicos enlaces del proyecto)
2. Se posee información actual del proyecto mismo a nivel de cada centro educativo socio y de otros proyectos con enfoque similares en el uso de técnicas enlaces. (Existen diferentes fuentes de información del proyecto, información documentada sobre la operatividad de los enlaces, diagnósticos de los diferentes institutos socios, de las actividades, de las percepciones de los actores, así como de otras experiencias en otros proyectos)

Las preguntas Iniciales

1. Finitud de la sistematización ¿Porqué sistematizar?
 - Objetivo de la tesis: Establecer un marco referencial en el uso de técnicas enlaces con el fin de crear una metodología que pueda ser aplicada en el proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN y otros proyectos o programas de fortalecimiento educativo.
 - ♣ Objetivo de la sistematización: conocer mediante la descripción, análisis, reflexión e interpretación de información, si los docentes en el proceso de la primera etapa del proyecto SICA – ZAMORANO –TAIWÁN, en lo que refiere al uso de técnicas enlaces, lograron efectos, resultados e impactos que hayan resuelto o no, la retroalimentación y enlace necesario que el proyecto visualizó entre los centros educativos socios, el proyecto mismo y las autoridades de Educación de cada país miembro del Sistema de Integración Centroamericana para lograr sus objetivos propuestos.
 - ♣ Finitud de la sistematización: Extraer lecciones aprendidas sobre la experiencia particular del proceso con el uso de técnicas enlaces para proyectos de fortalecimiento educativo, así como compartir estas lecciones y facilitar la replicabilidad y sostenibilidad de la experiencia en instituciones afines interesadas y la sociedad en general.

2. Objeto de estudio de la sistematización ¿Qué queremos sistematizar?
 - ♣ Delimitación del objeto
 - a. Lugar: 11 centros educativos socios ubicados en todos los países de la región del Sistema de Integración Centroamericana: Agricultural and Natural Resource Institute (Belice); Fundación Tdita Kumi (Guatemala); Instituto Nacional Diversificado “Thomas Jefferson” e Instituto San Andrés (El Salvador); Escuela de Agricultura “Luis Landa”(Honduras); Instituto Técnico Forestal e Instituto Politécnico Agroindustrial del Norte “Naciones Unidas” (Nicaragua); Colegio Técnico Profesional Pital y Colegio Técnico Profesional Puriscal (Costa Rica); Instituto Nacional de Agricultura e Instituto Agropecuario Jesús Nazareno de Atlaya (Panamá) y la sede del proyecto en Zamorano.

- b. Tiempo: cubre la ejecución del proyecto desde mayo del 2002 hasta abril del 2003.
- c. Participantes: Por los centros educativos socios (directores, docentes académicos y técnicos, personal administrativo y autoridades del Ministerio de educación por país); por la sede del proyecto (líderes del proyecto, ejecutores de los componentes del proyecto y unidad de monitoreo y evaluación); por los técnicos enlaces (los involucrados en la fase en estudio y los actualmente involucrados).
- d. Enfoque del estudio: Retrospectivo.
- e. Tipo de sistematización: metodológica (estrategias, métodos aplicados, interacciones con el contexto con la experiencia)
- f. Objeto de estudio: la experiencia del uso de técnicos enlaces diseñada y ejecutada por el proyecto SICA – ZAMORANO - TAIWÁN en los siete países miembros del Sistema de Integración Centroamericana.

3. Aspectos centrales de la experiencia por sistematizar. (Ejes de sistematización)

Los responsables de la sistematización (técnicos enlaces en Honduras y Belice), buscan como facilitar al proyecto, otras instituciones y sociedad en general, el conocimiento de los aspectos a considerar para la replicabilidad y sostenibilidad del proceso con el uso de técnicos enlaces para proyectos de fortalecimiento educativo sistematizando la experiencia acumulada en los centros educativos socios del proyecto durante su primera etapa.

Por tal razón, se sistematizará de forma participativa y comparativa, en la primera etapa del proceso ejecutado, las lecciones obtenidas del papel jugado por los técnicos enlaces la cual comprendió la ejecución de las siguientes actividades:

- Realización de taller de inducción con los técnicos enlaces seleccionados.
- Establecimiento de contactos con centros educativos potenciales, aplicable a los países donde no se había realizado esta actividad (Belice, Guatemala, Nicaragua).
- Recopilación de datos e información para la elaboración de diagnósticos base por centro educativo.
- Realización de Primer Taller Centroamericano para el Fortalecimiento de la educación media, con participantes de todos los centros (Autoridades administrativas y docentes).
- Jornada de planificación de actividades con directores de todos los centros educativos socios.
- Realización de cursos regionales y seguimiento a los productos resultantes de los mismos.
- Inducción y transferencia de actividades y responsabilidades a los nuevos técnicos enlaces.

De estas actividades los ejes de sistematización son:

1. Las estrategias de introducción e intervención de los técnicos enlaces dentro de cada centro (su aceptación, adaptabilidad, compatibilidad e innovaciones planteadas)
2. La metodología usada por el proyecto (diseño, entrenamiento, capacitación y/o inducción, implementación, grado de participación de todos los actores, innovaciones planteadas y ejecutadas, seguimiento, monitoreo y evaluación).
3. Los factores influyentes en la dinámica del papel de los técnicos enlaces.
4. El protagonismo de los técnicos enlaces dentro de la lógica de desarrollo del proceso (etapas del proceso).
5. Los resultados, efectos e impactos del papel jugado por los técnicos enlaces en el desempeño de las actividades anteriormente descritas para alcanzar los objetivos planteados dentro del marco lógico del proyecto.

Recuperación del proceso vivido

- a) Reconstruir la historia (enfocada en el papel de técnico enlace)
 - Según las actividades anteriormente descritas en orden cronológico en la primera etapa del proyecto.
 - Flujograma del proceso de retroalimentación (centro educativo-técnico enlace-sede del proyecto).
 - Incorporar acontecimientos de los factores situacionales del entorno local, regional y global.
 - Comparación cronológica paralela de acontecimientos de la experiencia del uso de técnicos enlaces en cada centro educativo involucrado.
 - Reconocer los acontecimientos significativos, para priorizar la interpretación de la experiencia.
- b) Ordenar y clasificar la información
 - Guía de preguntas claves en torno a los objetos de estudio a sistematizar y a los ejes de sistematización.
 - Elaborar, revisar y validar la guía de preguntas claves.
- c) Análisis de la experiencia

Punto de llegada

Extraer de la información lo esencial para explicar la relación entre los resultados, efectos e impactos derivados del uso de técnicos enlaces en proyectos de fortalecimiento educativo conduciendo de acuerdo al ordenamiento de las preguntas claves en la guía.

Sacar conclusiones

Teóricas: respondiendo a las preguntas formuladas y los supuestos teóricos de la experiencia.

Prácticas: Con base en los ejes de sistematización dar respuesta a los objetivos de la sistematización.

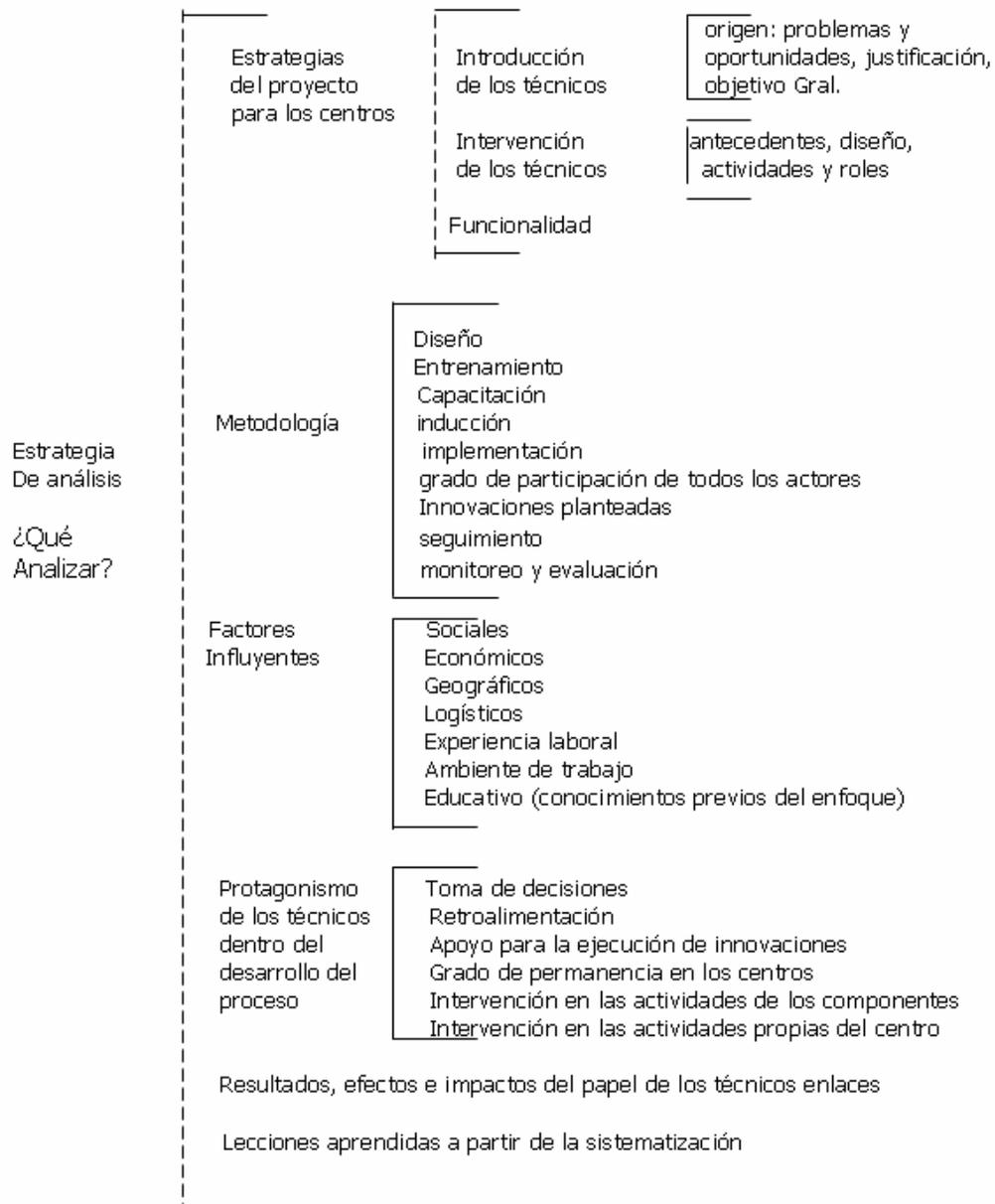
Productos teóricos y prácticos.

Matriz de percepciones de factores influyentes.

Lecciones aprendidas.

Consideraciones para la Sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia.

Estructura de análisis general de la experiencia del uso de técnicos enlaces



Metodología de Análisis ¿Cómo vamos analizar a cada componente dentro de la estructura?

Métodos

Análisis sistémico, integral, comparativo, explicativo, participativo.

Técnicas: Grupo foca, entrevistas, investigación documental, reconstrucción histórica, logros y limitaciones, ventajas y desventajas, Análisis FODA.

Instrumentos: Formatos de entrevistas, grupo focal, FODA, cuadros ventajas y desventajas, logro y limitaciones, matriz de percepciones, matriz de factores influyentes.

Estructura de Tabla de contenido del Informe Técnico

- I. Resumen de la investigación**
- II. Introducción (finalidad de la sistematización)**
- III. El problema**

- IV. Fundamentos de la propuesta de desarrollo educativo del proyecto SI CA- ZAMORANO – TAIWÁN**
- V. Escenario de la Experiencia**
 Contexto socioeconómico y ambiental a nivel regional a finales de la década de los 90 y sus repercusiones a la entrada del nuevo milenio. La ejecución de proyectos de desarrollo bajo el escenario anterior. La particularidad de proyectos con enfoques de fortalecimiento educativo en la región.
 El contexto del cambio del enfoque de transferencia tecnológica a un enfoque de fortalecimiento del desarrollo humano.
 Situación general del proceso del uso de técnicas enlaces en el proyecto SI CA-ZAMORANO-TAIWAN en los centros educativos socios de los países miembros del Sistema de Integración Centroamericana.
- VI. Marco general del proceso de adecuación curricular ejecutado por el proyecto SI CA –ZAMORANO – TAIWÁN.**
 Concepción del uso de técnicas enlaces.
 Aplicación práctica con el uso de técnicas enlaces.
 Consideraciones sobre el papel de los técnicos enlaces involucrados.
- VII. Factores Influyentes en la experiencia.**
 -Institucionales
 -Del entorno
- VIII. La relevancia y aplicabilidad de los productos de la sistematización.**
- IX. Lecciones aprendidas.**
- X. Recomendaciones propuestas a partir de la sistematización.**
- XI. Anexos**

Posibles razones para sistematizar:

- ♣ Conocer si la metodología del uso de técnicas enlaces, le produjo a todos los actores involucrados con el proyecto, los resultados esperados, en relación al marco conceptual de las necesidades planteadas inicialmente.
- ♣ Comprender que factores endógenos y exógenos afectaron y favorecieron el desempeño de los técnicos enlaces en la primera etapa de la fase de ejecución,

incluyendo las causas y efectos de los éxitos o fracasos, obstaculizando o facilitando la ejecución de la planificación global de los componentes del proyecto.

- ♣ Conocer las percepciones de los diferentes actores principalmente los beneficiarios directos en cuanto a la ejecución de los componentes planificados en conjunto con ellos teniendo de enlace a técnicos empleados por el proyecto.
- ♣ Conservar, compartir y aprender de la información y lecciones extraídas de la sistematización para mejorar la metodología del uso de técnicas enlaces en el caso del proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN y/o casos similares para facilitar su replicabilidad y conseguir el efecto multiplicador deseado.

Aspectos de estudio de la experiencia del uso de técnicas enlaces que serán analizadas:

- ♣ Las estrategias de introducción, intervención y funcionalidad de los técnicos enlaces dentro de los centros educativos socios.
- ♣ La metodología propuesta para el uso de técnicas enlaces (diseño, entrenamiento, capacitación e inducción, implementación, seguimiento y monitoreo y evaluación)
- ♣ Las formas y grados de participación de los actores en los centros y la sede del proyecto concernientes al límite del estudio.
- ♣ Los factores que afectaron o favorecieron a la estrategia y metodología propuesta por el proyecto en cuanto al uso de técnicas enlaces.
- ♣ El grado de protagonismo que plasmaron los técnicos enlaces dentro del desarrollo del proceso (toma de decisiones, retroalimentación, ejecución de innovaciones, permanencia, intervención en actividades propias de los centros)
- ♣ La satisfacción/insatisfacción de las necesidades y resolución de problemas en la práctica con la implementación de esta estrategia hacia los beneficiarios directos (centros educativos socios).

Responsables de la sistematización: enlaces técnicos del proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN en Belice y Honduras.

Posibles participantes:

- Por los centros educativos socios (directores, docentes académicos y técnicos, personal administrativo y autoridades del Ministerio de educación por país)
- Por la sede del proyecto (líderes del proyecto, ejecutores de los componentes del proyecto y unidad de monitoreo y evaluación)

- Por los técnicos enlaces (los involucrados en la fase en estudio y los actualmente involucrados).

Posibles métodos de organización de la información:

Documentos escritos
Documentos digitales
Grabaciones

De acuerdo a:

Tema, Fecha, Fuente, tipo de documentación (auditativa)

Posibles Razones para compartir las lecciones aprendidas:

1. Comparar según cada situación, (por país) los factores que favorecieron o afectaron la experiencia en el uso de técnicas enlaces, con la metodología diseñada por el proyecto para de esta manera facilitar la replicabilidad y sostenibilidad en otros centros dentro del mismo y por otros proyectos de fortalecimiento educativo.
2. Conocer si lo ejecutado la iniciativa de fortalecimiento curricular resolvió total, parcial o en forma nula, las necesidades educativas de los centros y retroalimentarlo así, con el proyecto.
3. Destacar la importancia y necesidad de sistematizar cualquier experiencia en los procesos implementados por proyectos de desarrollo.

Posible información a compartir:

- ♣ Marco referencial en el uso de técnicas enlaces que pueda ser aplicado en éste y otros proyectos o programas de fortalecimiento educativo.
- ♣ Lecciones aprendidas dentro de los límites del estudio.
- ♣ Generalizaciones, supuestos, ideas y perspectivas sobre la experiencia del uso de técnicas enlaces para proyectos afines.
- ♣ Obstáculos enfrentados por el proyecto, que puedan ser evitados por el mismo proyecto u otros programas similares.
- ♣ Recomendaciones propuestas para una nueva fase del proyecto y para otros proyectos que induyan experiencias similares.

Posible información a compartir sobre la sistematización:

- ♣ Lecciones aprendidas más importantes del proceso de sistematización.

- ♣ Consejos útiles a compartir con otras organizaciones antes de comenzar una sistematización.
- ♣ Problemas u obstáculos que enfrentamos con el modelo de sistematización, que pueden ser evitados.
- ♣ Qué otra información pudo haber sido útil para la sistematización, que no se haya aportado en nuestro estudio.
- ♣ Qué cambios realizaríamos en el proceso de sistematización ejecutado ahora que ya ha sido realizado.

Alternativas para compartir la información generada:

- ♣ Informe Técnico
- ♣ Tesis
- ♣ Banco de información de la documentación obtenida.

Cuadro de organización de la información

Producto	Utilidad	Destino
-----------------	-----------------	----------------

Informe Técnico	Información sobre el desarrollo de la experiencia	Donantes, Líderes y responsables técnicos del proyecto y de la carrera DSEA en Zamorano.
Tesis	Para enseñanza y socialización con Zamorano y otros centros e instituciones educativas	DSEA (centro de políticas) y Biblioteca de Zamorano.
Banco de información empleada para la realización del estudio.	Consulta al público en general (además de los mencionados anteriormente)	DSEA (centro de políticas)

Cuadro descriptivo del proceso metodológico a desarrollar

Insumos	Procesos	Productos
<ul style="list-style-type: none"> a) Documentación física y/o digital sobre sistematizaciones o informes técnicos en proyectos de desarrollo participativo o con experiencias similares con el uso de técnicas enlaces, dentro y fuera de la institución. b) Información digital disponible en sitios de Internet de diferentes organizaciones que han realizado sistematizaciones participativas en proyectos de desarrollo. c) Inventario documental de las actividades del proyecto, organizado física y digitalmente. d) Guía metodológica para la elaboración de sistematizaciones y elaboración de análisis FODA. e) Guía metodológica para la elaboración de matrices de percepción. f) Manual para la recolección de información auditativa con grupos focales, entrevistas y encuestas individuales. 	<p>Diseño Y Preparación</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Plan de Sistematización. b) Instrumentos para sistematizar (Formatos para entrevistas y grupos focales, FODA) c) Inicio del proceso de recolección para banco de información)
<ul style="list-style-type: none"> a) Información documental (de fuentes orales y escritas) con el uso de entrevistas y grupos focales tanto de los centros educativos socios como de la sede del proyecto. b) Inventario documental de las actividades del proyecto, organizado física y digitalmente para la fase en estudio. 	<p>EXPERIMENTACION O APLICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Borradores del proyecto de tesis. b) Continuación del proceso de recolección para banco de información. c) Síntesis de análisis para todo el proceso sistematizado.
<ul style="list-style-type: none"> a) Sugerencias y asesoría por especialista en materia de sistematización. b) Sugerencias y revisión documental del proyecto de tesis por parte de asesores académicos. 	<p>Validación</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Avances dentro de la tesis (informe técnico, matrices y perfiles)
<ul style="list-style-type: none"> a) Resultados de la experiencia sistematizada b) Documentos revisados de tesis (informe técnico, matrices de percepciones y factores influyentes, lecciones aprendidas). 	<p>Documentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Tesis (informe técnico, matrices y perfiles) b) Documentación recopilada para banco de información de la Carrera DSEA.
<ul style="list-style-type: none"> a) Tesis b) Informe Técnico c) Perfiles propuestos para técnicas enlaces de proyectos de fortalecimiento educativo. 	<p>Socialización</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Experiencia socializada a nivel del proyecto (capacitación al personal decisor y ejecutor). b) Fortalecimiento del enfoque con base en la nueva experiencia.

Estructura del contenido	Información necesaria	Información Disponible o no	Fuentes documentales	Informante	Métodos Técnicas	Instrumentos de recolección	Fecha y Organización de la información recopilada
Marco Conceptual (problema ideología y estrategia)	Cualitativa: El problema, causas, antecedentes, consecuencia si no se resuelve, objetivos del proyecto, estrategia, metodología.	Completa.	Propuesta inicial y renovada del proyecto, documentos sobre proyectos de desarrollo implementados por Zamorano, documentos sobre proyectos similares a nivel regional, Convenios, informes, diagnósticos del proyecto, marco lógico y perfil del proyecto.	Archivos de la concepción del proyecto, con Rhina Domínguez, dirección del proyecto, enlaces del proyecto, centro de políticas de la carrera DSEA de Zamorano.	Análisis descriptivo y documental. Utilización de archivos históricos, realización de entrevistas.	Guía de clasificación documental, guía de preguntas claves para el marco conceptual, formato de entrevistas.	Sept. I semana. Información en documentos, se recopilarán en carpetas, documentos en Internet se archivarán en discos y su respectivo sitio Web. Resultados de entrevistas (síntesis en digital e impreso en carpetas.
Contexto	Cuantitativa: numero de programas y/o proyectos de desarrollo involucrados a nivel regional. Cualitativa: Contexto teórico del cambio de enfoque de transferencia a uno facilitador.	Pendiente.	Documentos del proyecto SICA, sitios Web sobre información de proyectos, proyectos especiales relacionados en proceso de realización, documentos FAO y otros sobre cambio de enfoque, tesis de Zamorano con temas relacionados.	Proyecto SICA, Unidad de Monitoreo y evaluación, periódicos, Internet, Raúl López y Magaly Beraun, líderes del proyecto.	Análisis descriptivo y documental. Utilización de archivos históricos, realización de entrevistas.	Guía de clasificación documental, guía de preguntas claves para el contexto, formato de entrevistas.	Sept. II semana. Información en documentos, se recopilarán en carpetas, documentos en Internet se archivarán en discos y su respectivo sitio Web. Resultados de entrevistas (síntesis en digital e impreso en carpetas.

Estructura del contenido	Información necesaria	Información Disponible o no	Fuentes documentales	Informante	Métodos Técnicas	Instrumentos de recolección	Fecha y Organización de la información recopilada
El proyecto	Cualitativa: origen, estrategias, actividades, unidad ejecutora, donantes, logística, naturaleza del proyecto y características de los actores.	Completa	Propuesta del proyecto, marco lógico, diagnósticos por componente, informes mensuales, perspectiva del proyecto, pertinencias del proyecto.	Sede ejecutora, monitoreo y evaluación, administración del proyecto, enlaces.	Análisis descriptivo y documental. Utilización de archivos históricos.	Reconstrucción histórica, flujograma.	Sept. III semana. Información en documentos, se recopilarán en carpetas, documentos en Internet se archivarán en discos y su respectivo sitio Web. Resultados de entrevistas (síntesis en digital e impreso en carpetas.
La sistematización	Cualitativa: Marco conceptual, metodología, técnicas, experiencias similares.	Todavía por investigar sobre el tema.	Documentos de experiencias similares, Tesis de sistematización y manuales de sistematización de ICADE.	Ing. Pedro Quiel, Ing. Marcel Janssen, Lic. Marco A. Martínez, Ing. Magaly Beraún, Ing. Raúl López, sede del proyecto, Internet.	Análisis descriptivo y documental. Utilización de archivos históricos, asesoría de los informantes.	Grupos focales con los técnicos enlaces involucrados, entrevistas con la sede del proyecto, entrevistas individuales con los actores de cada centro educativo.	Sept. II, III y IV semana. Información en documentos, se recopilarán en carpetas, documentos en Internet se archivarán en discos y su respectivo sitio Web. Resultados de entrevistas (síntesis en digital e impreso en carpetas.

Estructura del contenido	Información necesaria	Información Disponible o no	Fuentes documentales	Informante	Métodos Técnicas	Instrumentos de recolección	Fecha y Organización de la información recopilada
Evolución de la experiencia en el uso de técnicos enlaces	Cualitativa: Estrategia, origen, principios, diseño, funcionalidad, metodología, actores, evolución de la experiencia.	En proceso de indagación	Contratos, formatos de planificación de actividades, informes de enlaces, memorias de talleres de inducción y planificación de actividades de los componentes, diagnósticos base, diarios de campo, tesis relacionadas.	Lideres del proyecto, Sede del proyecto, enlaces, Unidad de Monitoreo y Evaluación, Lic. Marco Martínez.	Análisis participativo, interpretativo, sistemático, integral, inductivo.	Análisis participativo, Síntesis participativa, entrevistas, grupo focal con enlaces, guía de preguntas claves sobre la evolución del uso de técnicos enlaces, documentación de actividades realizadas, flujograma, metodologías: FODA, matrices de percepciones.	Octubre semana I y II. Formatos de entrevistas, grupos focales, guía de preguntas claves, archivos y documentos históricos, flujograma, formatos de FODA, formatos de matrices de percepciones.
Resultados, efectos e impactos	Cualitativa: Sobre los resultados obtenidos a la fecha y sus efectos en la funcionalidad del proyecto.	En proceso de indagación	Documentación de avance de los diferentes componentes, productos obtenidos del análisis FODA con enlaces, matrices de percepciones, resultados de las entrevistas, diagnósticos base de cada centro educativo.	Encargados de cada componente del proyecto, enlaces, actores involucrados en los centros educativos, unidad de Monitoreo y Evaluación.	Análisis participativo, interpretativo, sistemático, integral, inductivo.	Síntesis Participativa, entrevistas, grupo focal, guía de preguntas claves sobre los resultados, efectos e impactos, documentación de actividades realizadas, flujograma, FODA, matrices de percepciones.	Octubre semana II y III. Matrices de percepción de grupo focal, matrices de percepciones de los actores en los centros educativos y la sede, síntesis analítica de los resultados, perfiles generales y por país para técnicos enlaces.

Estructura del contenido	Información necesaria	Información Disponible o no	Fuentes documentales	Informante	Métodos Técnicas	Instrumentos de recolección	Fecha y Organización de la información recopilada
Factores influyentes	Cualitativa: Lo previsto, lo imprevisto, condicionantes institucionales en los centros, actores, factores condicionantes sociales, económicos, geográficos, logísticos, experiencia previa, educativos, etc.	En proceso de indagación	Resultados de las entrevistas y grupos focales, memorias de actividades e informes de enlaces, diarios de campo.	Actores (en los centros educativos, en la sede del proyecto, los enlaces).	Análisis participativo, interpretativo, sistemático, integral, inductivo.	Síntesis Participativa, entrevistas, grupo focal, guía de preguntas claves sobre los factores influyentes, documentación de actividades realizadas, FODA.	Octubre semana II y III. Síntesis factores influyentes, cuadro de matrices de percepción, síntesis de entrevistas.
Lecciones Aprendidas	Éxitos y fracasos Superación de los fracasos. Impacto de los factores influyentes.	En proceso de indagación	Síntesis de todo el proceso de sistematización, experiencias similares y opinión de los actores.	Actores (en los centros educativos, en la sede del proyecto, los enlaces).	Análisis participativo, interpretativo, sistemático, integral, inductivo.	Matriz de lecciones aprendidas. guía de preguntas claves sobre las lecciones aprendidas, documentación de actividades realizadas, FODA.	Octubre semana II y III. Cuadro de matrices de percepción, síntesis de entrevistas.
Consideraciones de la Sostenibilidad y Replicabilidad de la experiencia.	Documentación preliminar de propuestas para seguimiento del proyecto.	En proceso de indagación	Documentos de sistematizaciones similares, tesis anteriores, estudio actual de tesis, resultados de sistematización en estudio.	Sede del proyecto, enlaces, Lic. Marco Martínez, Unidad de Monitoreo y Evaluación.	Análisis participativo, interpretativo, sistemático, integral, inductivo	Formatos de grupo focal, archivos varios documentales o digitales.	Informe técnico, tesis, con síntesis analítica de condiciones de éxito para la Sostenibilidad y replicabilidad. Cuadro de matrices de percepciones de los enlaces.

Estructura del contenido del plan de sistematización (Detallado)

- a. **El problema:** Causas – consecuencias, Antecedentes – perspectivas.
- b. **El contexto:** Global, nacional, a nivel de centros educativos (área de influencia), (marco del problema), población total y meta (características cualitativas y cuantitativas). Basado en los factores educativos, políticos, ambientales, geográficos, institucionales, económico, sociales y cultural
- c. **El proyecto:** Justificación, ideología, estrategia (productos previstos, desarrollo desde el problema hasta la solución), naturaleza del proyecto (componentes, actividades), metodología (insumos, inventario de técnicas, instrumentos, incentivos), características de los actores. Involucre el planteamiento teórico – metodológico, teorías, visión de la realidad y la población, aspiraciones y valores de los involucrados.
- d. **La sistematización:** Problema, justificación, objetivo, marco teórico, metodológico (materiales, métodos, tipo de sistematización, objetivos específicos), productos.
- e. **Experiencia del uso de técnicos enlaces:** Fundamentos del uso de técnicos enlaces (problema, justificación, propósito), ejes de intervención, enfoques de la propuesta; la tarea del técnico enlace.
- f. **Resultados, efectos e impactos:** Descripción de los resultados obtenidos, logro de metas, objetivos y resultados, solución de problemática, satisfacción de necesidades, lo planeado y lo ejecutado.
- g. **Factores influyentes:** del contexto del entorno, de los actores, de la naturaleza, estrategia y metodología del proyecto, de la naturaleza particular por país y por centro educativo.
- h. **Factores a considerar para la Sostenibilidad y replicabilidad.**

Estructura del contenido de la experiencia del uso de técnicos enlaces.

I. Estrategia del proyecto para los centros:

- a. Introducción de los técnicos
 - 1. Origen: Influencia directa y permanente en cada centro educativo, problemas y oportunidades, justificación, objetivos generales y específicos.
 - 2. Principios: enlace, participación, integración y seguimiento al cumplimiento de los componentes.
 - 3. Enfoques: técnico – práctico, protagónico, retroalimentación de información y situación de los centros y el proyecto.
- b. Intervención de los técnicos
 - 1. Antecedentes, diseño de la estrategia, actividades desarrolladas y roles.
- c. Fundamentación de la estrategia de la influencia directa para la resolución de problemas y seguimiento a lo planificado.

II. Metodología

- a. Diseño
- b. Entrenamiento, capacitación e inducción previa y durante el proceso.
- c. Implementación de la metodología
- d. Grado de participación de todos los actores.
- e. Innovaciones planteadas.
- f. Seguimiento
- g. Monitoreo y evaluación.

III. Factores influyentes

- a. Sociales
- b. Económicas
- c. Geográficas
- d. Logísticas
- e. Experiencia laboral
- f. Ambiente de trabajo
- g. Educativo (conocimientos previos del enfoque)

IV. Protagonismo de los técnicos dentro del desarrollo del proyecto

- a. Toma de decisiones
- b. Retroalimentación
- c. Apoyo para la ejecución de innovaciones
- d. Grado de permanencia en los centros
- e. Intervención en las actividades de los componentes del proyecto
- f. Intervención en las actividades propias de los centros educativos

Guía de preguntas claves

♣ De la descripción inicial

a) Antecedentes del proyecto

- ¿Cuál es la capacidad institucional de la organización ejecutora para realizar el proyecto?
- ¿Qué historial posee la organización ejecutora en cuanto a la ejecución de proyectos de desarrollo? ¿Qué tipo de proyectos ha ejecutado?
- ¿Qué tipo de relación ha tenido la organización ejecutora con los donantes?
- ¿Qué debilidades ha tenido la organización ejecutora en el pasado con el uso de técnicas enlaces? ¿Qué fortalezas han tenido?
- ¿Ha tenido alguna relación previa la organización ejecutora con todos o algunos de los centros beneficiados con el proyecto?

b) Marco conceptual

- ¿Cuál es el enfoque bajo el cual trabaja el proyecto SI CA- ZAMORANO – TAIWÁN?

c) Finitud, propósito, objetivos:

- ¿Cuál es la opinión del proyecto sobre las necesidades de educación de la sociedad actual?
- ¿Cuál es el problema que espera resolver?
- ¿Qué problemas se han identificado, pero decidido no abordar? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el objetivo principal y los objetivos específicos?
- ¿Cómo pretende el proyecto fortalecer e integrar el capital humano del sector educativo?

c) Población meta

- ¿En que países se ejecuta el proyecto?
- ¿Cuál es la cobertura de centros por país?
- ¿Cuál es la zona de influencia de cada centro por país?
- ¿Cuál es la situación socioeconómica básica de los centros, de sus integrantes y de su zona de influencia?
- ¿Cuál es la estructura organizativa dentro de cada centro? ¿Cómo afecta al proyecto en su operatividad?

d) Estrategia y metodología

- ¿Qué estrategia utiliza?
- ¿Por qué esta estrategia puede conducir al proyecto a lograr su objetivo y sobretodo a resolver el problema?
- ¿Qué aspectos de la estrategia son o no participativos?
- ¿Qué ventaja o desventaja implica que sean o no participativos?
- ¿Con quiénes trabaja el proyecto? ¿Por qué?
- ¿Qué medios utiliza para dar a conocer la estrategia, su multiplicación y su ejecución?
- ¿Cómo fue diseñado el proyecto?
- ¿Quiénes participaron en el proceso de diseño?
- ¿Qué mecanismos se han usado para garantizar la participación activa de los centros en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto?

d) Componentes y actividades

- ¿Qué actividades pretende realizar el proyecto?
- ¿Cuál es el cronograma de actividades del proyecto?
- ¿Quiénes son los responsables de la ejecución de las actividades? ¿Por qué fueron escogidos?
- ¿En que componentes se han dividido las actividades?
- ¿Qué indicadores se usan para medir el cumplimiento de actividades?
- ¿Tiene el proyecto un componente de monitoreo y evaluación?

f) Metas y resultados previstos

- ¿Cuáles son las metas del proyecto?
- ¿Cuáles son los resultados esperados del proyecto?

♣ Del análisis y Descripción del Contexto

- a) El contexto institucional del Proyecto
- b) El contexto general por país.

♣ Del análisis del Desarrollo de la Experiencia.

- a) Descripción del proceso real ejecutado.
- b) Análisis comparativo entre la concepción inicial de la experiencia y la realización.
- c) Análisis de las percepciones de los actores
- d) El cumplimiento de los supuestos teóricos durante la experiencia práctica.
- e) Aciertos y desaciertos: Lecciones aprendidas.

♣ De los resultados

- a) Análisis matricial comparativo de los resultados auditativos.

└ Para factores:

- ¿Que factores frenaron las actividades de los enlaces por país?
- ¿Que factores en común frenaron las actividades de los enlaces en general?
- ¿Que medidas se tomaron para resolver estos problemas?
- ¿De que manera ayudaron los enlaces a resolver estos inconvenientes?

└ Para percepciones:

- o Con base en las actividades:
 - Taller de inducción
 - Actividades del proyecto
 - Participación en talleres regionales
 - Inducción de los nuevos enlaces
 - Traspaso de responsabilidades

- b) Comparación de los resultados con los objetivos y las metas.

- ¿Se sistematizó la experiencia?
- ¿Se realizó el análisis general por país?
- ¿Que grado de participación se tuvo?
- ¿Se pudieron construir bien los perfiles?
- ¿Que objetivos no se pudieron cumplir?
- ¿Que factores afectaron el desarrollo del trabajo?
- ¿Había suficiente información disponible?

Anexo 4. Formatos de entrevistas por actores.

Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN
Entrevista para Institutos de Educación Media

Directores

Nombre: _____ Colegio: _____ País: _____
--

1. ¿Conoce las actividades desarrolladas dentro del Proyecto SICA - ZAMORANO - TAIWÁN? Si__ No__

Mencione algunas

2. ¿Conoce a la persona que representó al Proyecto en su país en el periodo de mayo del 2002 a abril del 2003? Si__ No__

Mencione el nombre: _____

3. ¿Tiene conocimiento de las actividades y responsabilidades que esta persona debía cumplir? Si__ No__

Mencione algunas

4. ¿El centro facilitó la comunicación entre el enlace y la sede de proyecto?

Si__ ¿Qué tipos de servicio se facilitó?

No__ ¿Sabe usted como hizo el enlace para resolver esos inconvenientes?

5. ¿Qué otros servicios fueron facilitados al enlace dentro de los que fueron mencionados

Transporte__ Alojamiento __ Alimentación__ Lugar de trabajo__ Materiales__ Otros__

por el convenio de cooperación y fuera de él?

6. Explique el tipo de interacción que tuvo con el enlace para el buen desarrollo de las actividades del proyecto

INTERACCION	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Ambiente de trabajo					
Actitud del enlace					
Disponibilidad de tiempo					
Retroalimentación relacionada a los trabajos y compromisos hechos con Zamorano.					
Información fluida sobre el avance de actividades modulares y/o presentación de productos (documentos) por parte del enlace.					

7. ¿Se dio el espacio para que el enlace apoyara en actividades propias de la institución?
Si__ ¿Qué tipo de actividades? No__
8. ¿Cree que estas actividades afectaron de manera positiva o negativa las responsabilidades del enlace con el Proyecto? Positivo__ Negativo__ (Explique)
9. ¿Considera que un enlace es suficiente para desarrollar las actividades del proyecto?
Si__ No__ ¿Por qué?
10. ¿Piensa usted que el enlace debe tener presencia constante dentro del centro?
Si__ No__ (Explique)
11. ¿Cree que el trabajo con enlaces dentro de las instituciones es la mejor opción de trabajo con el proyecto? Si__ ¿Por qué?
No__ (Otras opciones)

Persona del centro__ Comunicación directa con el rector__ Otros_____

12. ¿Pudo percibir algún inconveniente que el enlace haya tenido con los encargados del proyecto en la realización de sus actividades? Si__ No__

Comunicación__ Información__ Logística__ Recursos económicos__ Otros_____
--

13. De manera general, dé su percepción sobre la elaboración e importancia de las actividades realizadas por el técnico enlace durante el período de Mayo 2002-Abril 2003.
14. Observaciones generales (abierto).

Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN
Entrevista para Institutos de Educación Media

Docentes y administradores

Nombre: _____ Colegio: _____ País: _____ Cargo: _____
--

1. ¿Conoce las actividades desarrolladas dentro del Proyecto SICA - ZAMORANO - TAIWÁN? Si__ No__

Mencione algunas

2. ¿Conoce a la persona que representó al Proyecto en su país en el periodo de mayo del 2002 a abril del 2003? Si__ No__

Mencione el nombre:

3. ¿Tiene conocimiento de las actividades y responsabilidades que esta persona debía cumplir? Si __ No__

Mencione

4. Si usted ha recibido capacitación o si ha estado involucrado en las actividades del Proyecto SICA - ZAMORANO - TAIWÁN, ¿Recibió apoyo del enlace para la realización de estas actividades (incluye la preparación previa para participar en capacitaciones) dentro de su área de trabajo o de los compromisos establecidos con el proyecto? Especifique.

5. ¿Existió alguna limitante, dentro de estas actividades, en la cual el enlace no pudo apoyar en su realización? ¿Tiene conocimiento de los factores que afectaron el apoyo? Explique.

6. Explique el/los tipos de interacción que tuvo con el enlace para el desarrollo de las actividades del proyecto.

INTERACCION	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Ambiente de trabajo					
Actitud del enlace					
Disponibilidad de tiempo					
Retroalimentación relacionada a los trabajos y compromisos hechos con Zamorano.					
Información fluida sobre el avance de actividades modulares y/o presentación de productos (documentos) por parte del enlace.					

7. ¿Considera que un enlace es suficiente para desarrollar las actividades del proyecto? Si__ No__ ¿Por qué?

8. ¿Piensa usted que el enlace debe tener presencia constante dentro del centro?

Si__No__ ¿Por qué?

9. ¿Cree que el trabajo con enlaces dentro de las instituciones es la mejor opción de trabajo con el proyecto? Si__ ¿Por qué?

No__

Persona del centro__ Comunicación directa con el rector__ Otros_____

10. ¿Pudo percibir algún inconveniente que el enlace haya tenido con los encargados del proyecto en la realización de sus actividades? Si__ No__

Comunicación__ Información__ Logística__ Recursos económicos__Otros_____

**Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN
Entrevista para Institutos de Educación Media**

Autoridades de Educación Pública

Institución: _____ País: _____ Cargo: _____ Nombre: _____
--

1. ¿Conoce las actividades desarrolladas dentro del Proyecto SICA - ZAMORANO - TAIWÁN? Si__ No__

Mencione algunas

2. ¿Conoce a la persona que representó al Proyecto en su país en el periodo de mayo del 2002 a abril del 2003? Si__ No__

Mencione el nombre

3. ¿Ha tenido el enlace del proyecto algún tipo de inconveniente en el que usted o la institución que representa haya tenido que intervenir para apoyarlo?

Si__

Búsqueda de información__ Uso de recursos__ Logística__ Autorizaciones o permisos__ Otros__
--

No__

4. ¿Considera que un enlace es suficiente para desarrollar las actividades del proyecto?

Si__ No__ ¿Por qué?

5. ¿Piensa usted que el enlace debe tener presencia constante dentro del centro?

Si__ No__ Explique

6. ¿Cree que el trabajo con enlaces dentro de las instituciones es la mejor opción de trabajo con el proyecto? Si__ ¿Por qué?

No__

Persona del centro__ Comunicación directa con el rector__ Otros_____

Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN
Entrevista para Sede del Proyecto
Unidad de Monitoreo y Evaluación

Nombre: _____

Puesto Actual: _____

Fecha: _____

1. ¿Había tenido usted, o la institución que representa, experiencia previa con el uso de enlaces para proyectos de desarrollo?

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce a las personas que representaron al Proyecto en todos los países como técnicos enlaces en el periodo de mayo del 2002 a abril del 2003?
3. ¿Cual fue el grado de conocimiento e inducción que percibió usted que llevaban los técnicos enlaces a sus respectivos países asignados para facilitar el desempeño de las actividades de Monitoreo y Evaluación? ¿Hubo forma de evaluar los conocimientos y compromisos adquiridos?
4. ¿Qué factores influyeron para facilitar o limitar la comunicación entre los enlaces y la Unidad de Monitoreo y Evaluación?
5. ¿Qué información y/o recursos fueron facilitados a los enlaces para cumplir con las actividades planificadas por la Unidad de Monitoreo y Evaluación dentro del Proyecto? En que países y/o institutos percibe que hubo más dificultad/facilidad. Comente sus opiniones.
6. Explique el/los tipos de interacción que tuvo con los enlaces para el buen desarrollo de las actividades del proyecto.

INTERACCION	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Ambiente de trabajo					
Actitud					
Comunicación fluída					
Retroalimentación relacionada a los trabajos y compromisos hechos con Zamorano					
Obtención / provisión de información fluída de parte de / para el enlace.					
Apoyo en la ejecución de actividades programadas por el proyecto.					

7. ¿Se dio el espacio para que los enlaces tuvieran flexibilidad en el estilo de desarrollar actividades propias de la Unidad de Monitoreo y Evaluación? ¿Cree que estas actividades afectaron de manera positiva o negativa las responsabilidades básicas del enlace con el Proyecto? Comente ejemplos peculiares si existen.

8. ¿Considera que un enlace es suficiente para desarrollar las actividades del proyecto en cada país? ¿Piensa usted que el enlace debe tener presencia constante dentro de cada centro educativo? Explique.
9. ¿Cree que el trabajo con enlaces dentro de las instituciones es la mejor opción de trabajo con el proyecto? Si la respuesta es positiva fundaméntela, si es negativa, que otras opciones propondría (Que el enlace sea una persona del centro, que la comunicación sea directa con el rector de la institución u otra). Poner énfasis en las actividades de la Unidad de Monitoreo y Evaluación.

Abierto: De manera general mencione las fortalezas y debilidades para el caso de este proyecto, del trabajo con enlaces:

FORTALEZAS:

DEBILIDADES:

Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN
Entrevista para Sede del Proyecto

Componentes del Proyecto

Nombre: _____

Componente que lidera: _____

Fecha: _____

1. ¿Había tenido usted, o la institución que representa, experiencia previa con el uso de enlaces para proyectos de desarrollo?

SI__NO__

2. ¿Conoce a las personas que representaron al Proyecto en todos los países como técnicos enlaces en el periodo de mayo del 2002 a abril del 2003?
3. ¿Cual fue el grado de conocimiento e inducción que percibió usted que llevaban los técnicos enlaces a sus respectivos países asignados para facilitar el desempeño de las actividades de cada componente planteado por el Proyecto? ¿Hubo forma de evaluar los conocimientos y compromisos adquiridos?
4. ¿Qué factores influyeron para facilitar o limitar la comunicación entre los enlaces y el componente que usted lidera?
5. ¿Qué información y/o recursos fueron facilitados a los enlaces para cumplir con las actividades planificadas por el componente que usted lidera dentro del Proyecto? En que países y/o institutos percibe que hubo más dificultad/facilidad. Comente sus opiniones.
6. Explique el/los tipos de interacción que tuvo con los enlaces para el desarrollo de las actividades del proyecto.

INTERACCION	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Ambiente de trabajo					
Actitud					
Comunicación fluída					
Retroalimentación relacionada a los trabajos y compromisos hechos con Zamorano					
Obtención / provisión de información fluída de parte de / para el enlace.					
Apoyo en la ejecución de actividades programadas por el proyecto.					

7. ¿Se dio el espacio para que los enlaces tuvieran flexibilidad en el estilo de desarrollar actividades propias del Componente? ¿Cree que estas actividades afectaron de manera positiva o negativa las responsabilidades básicas del enlace con el Proyecto? Comente ejemplos peculiares si existen.

8. A su juicio, que tipo de papel debe jugar el técnico enlace para el buen desarrollo del componente que usted lidera? (que mas podría aportar como profesional de las ciencias agrícolas y ente de cambio para el desarrollo)
9. ¿Considera que un enlace es suficiente para desarrollar las actividades del proyecto en cada país? ¿Piensa usted que el enlace debe tener presencia constante dentro de cada centro educativo? Explique.
10. ¿Cree que el trabajo con enlaces dentro de las instituciones es la mejor opción de trabajo con el proyecto? Si la respuesta es positiva fundaméntela, si es negativa, que otras opciones propondría (Que el enlace sea una persona del centro, que la comunicación sea directa con el rector de la institución u otra). Poner énfasis en las actividades del componente en cuestión.

Anexo 5. Guía de preguntas para el grupo focal de enlaces.

Guía de Preguntas Grupo Focal de Enlaces Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWNAN

Tema 1: Taller de inducción de enlaces

- ¿Es necesaria la realización de un taller de inducción? ¿Por qué?
- ¿Los temas vistos, facilitaron la realización de sus labores en los países donde trabajaron?
- ¿Qué otros temas consideran que deberían ser incluidos para un futuro taller de inducción?
- ¿Qué ventajas y desventajas tuvo para ustedes el taller de inducción?
- ¿Estaban claras las actividades que debían cumplir los enlaces y los compromisos que el proyecto tenía con ustedes?
- ¿Había una metodología establecida para el trabajo que ustedes debían realizar?

Tema 2: Sobre el trabajo realizado en cada país

- ¿El proceso de selección de los centros fue bien fundamentado? ¿El proyecto tenía algo planeado para realizarlo?
- ¿Qué tipo de apoyo recibieron por parte de los centros u otras instituciones, el cual haya facilitado la realización de sus actividades?
- ¿Qué inconvenientes se presentaron dentro de los centros, los cuales hayan retrasado el avance de su trabajo? (Factores sociales, geográficos, lugar y ambiente de trabajo)
- ¿Qué requerimientos mínimos creen que un colegio debería llenar para poder aprovechar un proyecto de este tipo?
- ¿Es necesario que el enlace provenga del mismo país en donde trabajo?
- ¿Existía algún límite para la realización de actividades no estipuladas dentro de los centros?

Tema 3: Talleres regionales

- ¿Se dio un tiempo suficiente para preparar a los profesores que asistieron al taller?
- ¿La información y materiales dada a los profesores fue suficiente para llevar a cabalidad las tareas asignadas?
- ¿Los profesores escogidos eran los ideales para la realización de los documentos solicitados por el proyecto?
- ¿Es necesaria la participación de los enlaces en los talleres regionales?
- ¿Qué tipo de actividades esperarían realizar dentro de un taller regional?
- ¿Que tipo de factores retrasaron la entrega de las tareas asignadas? ¿Tuvo esto una repercusión en su trabajo?

Tema 4: Sobre el cambio de dirección del proyecto

- ¿Durante los primeros meses de trabajo, estaban seguros de las labores que debían realizar?
- ¿Qué incidencias tuvo en su trabajo el cambio de dirección?
- ¿Pudieron percibir algún cambio en las actividades a realizar y las exigencias por parte del proyecto?
- ¿Qué ganancia tuvieron ustedes, como futuros profesionales, al haber sido parte del proyecto?

Tema 5: Sobre la relación de los enlaces con el proyecto

- ¿El proyecto cumplió con todos los puntos convenidos en el contrato inicial?
- ¿Qué tipo de documentos debían generar y cómo ayudaron estos a la realización de su trabajo?
- ¿Qué tipo de inconvenientes se presentaron con la cede del proyecto? (Transferencias de dinero, comunicación, flujo de información)
- ¿Creen que la cantidad asignada, para cada país, en el fondo rotatorio, era suficiente? ¿La metodología era la adecuada? ¿Qué se podría mejorar?
- ¿La preparación recibida para apoyar a la realización de los diagnósticos fue suficiente?
- ¿Qué facilidades les dio el proyecto para la realización de sus actividades?
- ¿Existió un monitoreo y evaluación continua dirigida al desempeño de cada enlace?

Tema 6: Sobre el cambio de enlaces

- ¿El tiempo de transición fue suficiente?
- ¿La forma de transición de actividades fue adecuada?
- ¿Hubo inconvenientes al estar dos enlaces trabajando juntos?
- ¿Se mejoro el desarrollo de actividades en los países donde se atendían a dos centros con la participación de 2 enlaces?

Tema 7: Módulos educativos

- ¿Dado el conocimiento técnico, del entorno y los resultados de los diagnósticos de cada centro, por parte del enlace, se tomo en cuanto su opinión acerca de la factibilidad de elaborar los módulos educativos planificados?
- ¿Cómo fue la relación de trabajo con cada uno de los asesores técnicos asignados para realizar la labor de implementación de los modulo educativo?
- ¿Cómo fue la relación de trabajo con cada uno de los docentes técnicos asignados por el centro para realizar la labor de implementación de los modulo educativo?
- ¿Cuál es la percepción del enlace en cuanto a la asignación, manejo y ejecución de compras de equipos para el reforzamiento de los módulos educativos por parte de los centros a través de fondos adicionales?

Anexo 6. Tabla resumen de entrevistas aplicadas.

	Directores	Docentes	Administradores	Autoridades Públicas de Educación
Belice	1	4	1	2
Guatemala	1	3	1	1
Honduras	1	7	3	-
El Salvador	2	1	-	-
Nicaragua	2	9	1	-
Costa Rica	2	14	-	-
Panamá	2	6	1	-
Total	11	44	7	3

Anexo 7. Convenio para el otorgamiento de beca a los técnicos enlaces.

Yo, **MARIO RUBEN CONTRERAS ROSA**, mayor de edad, casado, Doctor en Fitopatología, hondureño y con domicilio en el Valle del Yeguaré, Municipio de San Antonio de Oriente, F.M., actuando en mi condición de Director Ejecutivo de la Escuela Agrícola Panamericana y teniendo plenas facultades para este acto según consta en el Testimonio de Escritura Pública de Poder No. 13 autorizada por el Notario Público Carlos Antonio Martínez Villela en fecha 5 de marzo de 1999, quien en adelante se denominará **E.A.P.** por este medio hago constar que el Señor (Señorita) **(Nombre completo del técnico enlace)** con Identificación No. _____ de nacionalidad _____, y en tránsito por este Municipio, ha sido pre-seleccionado para optar a una beca de estudios por la cantidad de SIETE MIL QUINIENTOS DOLARES AMERICANOS, ha ser utilizada como complemento de Matrícula en la Escuela Agrícola Panamericana (ZAMORANO) por un año. Para gozar de dicha beca el señor (Señorita) **(Nombre completo del técnico enlace)** deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- Por el término de un año contado a partir del 13 de mayo del año 2002, desarrollará en el país _____ las siguientes actividades:
 - a. Apoyar técnicamente en la ejecución, monitoreo y evaluación de las actividades del ‘Proyecto de Fortalecimiento a la Educación Media en América Central, Zamorano/SICA’, en estrecha coordinación con la unidad de monitoreo y evaluación.
 - b. Servir de enlace técnico entre la E.A.P. y los Institutos de Educación Media y autoridades de las Secretarías de Educación.
 - c. Apoyar técnicamente actividades de capacitación y establecimiento de fincas demostrativas entre otras, encaminadas a fortalecer el aprender haciendo.
 - d. Apoyar en la planificación y desarrollo del plan de trabajo del Proyecto señalado en el inciso a.
 - e. Llevar un diario de campo para registrar las actividades que ejecute.
 - f. Programar semanalmente sus actividades.
 - g. Apoyar en la elaboración de informes, reportes y presentaciones.
 - h. Apoyar las convocatorias y participar en las reuniones que se ejecuten con autoridades de los Institutos de Educación Media.
 - i. Atenderá delegaciones técnicas afines a las actividades del proyecto.

- Para facilitarle el cumplimiento de las condiciones de la BECA la E.A.P. le proporcionará por el período señalado lo siguiente:
 - a. La cantidad de TRESCIENTOS DOLARES AMERICANOS MENSUALES en concepto de gastos de movilización.
 - b. Seguro médico Hospitalario y de Vida.
 - c. Transporte aéreo ida y regreso en clase económica de **(País de origen del técnico enlace)** a Tegucigalpa, Honduras, por una sola vez.

Yo, **(Nombre completo del técnico enlace)** manifiesto que conozco y acepto las condiciones que deberé de cumplir para el otorgamiento de la beca y me comprometo a ejecutar las actividades que indique el ‘Proyecto de Fortalecimiento a la Educación Media en América Central, Zamorano/SICA’ con responsabilidad y diligencia.

En el Valle del Yeguaré, Municipio de San Antonio de Oriente a los trece días del mes de mayo del año dos mil dos, firman las partes para constancia.

Mario R. Contreras R.
Director Ejecutivo

Firma del Técnico Enlace

Anexo 8. Resumen de acciones priorizadas por el Componente de Adecuación Curricular.

País y colegio	Elementos Centrales de la Adecuación curricular			Material Didáctico
	Práctica	Pensum	Proyección	
Belice ANRI	Módulo de Ecoturismo	Apoyo en consolidación de programa de valores.	Se enfatizará en área administrativa.	Elaboración de manual instructivo para módulo en ecoturismo.
Guatemala ENCA	Módulo de industrialización de productos hortofrutícolas.	Énfasis en destrezas matemáticas y de lecto escritura	Se enfatizará en manejo logístico y de inventarios	Elaboración de manual instructivo de industrialización
El Salvador SAN ANDRES	Diseñar e implementar del módulo de comercialización	Ejercicios prácticos, casos, lectura y otros con enfoque en comercialización	Promover la participación de los participantes en la comercialización interna.	Elaboración de manual de instructivo de comercialización.
El Salvador JEFFERSON	Diseñar e implementar módulo de procesamiento y comercialización.	Estudio inicial de adecuación curricular con enfoque en agronegocios.	Preparación de material informativo para las empresa que emplean estudiantes.	Elaboración de manual instructivo para módulo en: procesamiento y comercialización.
Honduras EDALL	1. Operativización de la planta agroindustrial y organización del módulo. 2. Diseñar y organizar del módulo de riego.	-Apoyo en consolidación de programa de valores - Ejercicios prácticos, casos, lectura y otros con enfoque en agroindustria y riego.	Integración con Proyecto de Riego financiado por Italia y con la asociación de regantes del valle.	Elaboración de manuales instructivos para módulos de industrialización y riego.
Nicaragua INTECFOR	- Manejo de viveros - Biofertilización de árboles con micormizas - Conservación de suelos y agua en laderas	Matemática aplicada al manejo de recursos naturales.	Restauración de microcuenca estratégica.	Elaboración de guía práctica de manejo de Recursos naturales en cuencas.
Nicaragua IPADEN	Diseño de módulo de mecanización agrícola.	Desarrollo de ejercicios prácticos sobre matemática aplicada a mecanización agrícola.	Curso en Gestión de Proyectos.	Elaboración de manual instructivo para módulo de mecanización agrícola.
Costa Rica PITAL	Módulo práctico de manejo alternativo de bosques. Fortalecer el enfoque de aprender-haciendo.	Apoyo en manejo de información sobre bosques y biodiversidad.	Gestión de proyectos de extensión con énfasis en agroforestería.	Elaboración de manual instructivo para módulo de agroforestería.
Costa Rica PURISCAL	Apoyo en la gestión de reactivar finca. Coordinación módulos con aprender- haciendo.	Adecuación al entorno enfatizando las materias que aplican a la zona.	Convertir al colegio en una finca modelo a nivel local.	Elaboración de manuales instructivos para reactivación de fincas y coordinación de módulos.
Panamá INA	Desarrollo de módulo de practicas ganaderas.	Técnica de evaluación educativa.	Formación del equipo multidisciplinario en evaluación y seguimiento a proyectos.	Guía para el manejo ganadero.
Panamá NAZARENO	Desarrollo de módulo de prácticas ganaderas.	Fortalecimiento de acceso a información (Biblioteca e internet)	Desarrollar y Fortalecer las relaciones con empresas agroindustriales de la zona.	Guía para el manejo de ganado.

Fuente: Basado en los trabajos realizados por el equipo de Monitoreo y las discusiones en los talleres de intercambio.

Anexo 9. Cronología de los diagnósticos para el componente de fortalecimiento administrativo.

Centros educativos	Fecha de la visita	Fecha de entrega del diagnóstico
EDALL	7 de octubre	16 de octubre
INTECFOR IPADEN	Del 10 al 12 de octubre	16 de octubre
ISA INDTJ	Del 24 al 26 de octubre	29 de octubre
INA IAJNA	Del 04 06 de noviembre	14 de noviembre
C.T.P. Pital C.T.P Puriscal	Del 07 al 09 de noviembre	12 de noviembre
ANRI	Del 20 al 22 de noviembre	24 de noviembre

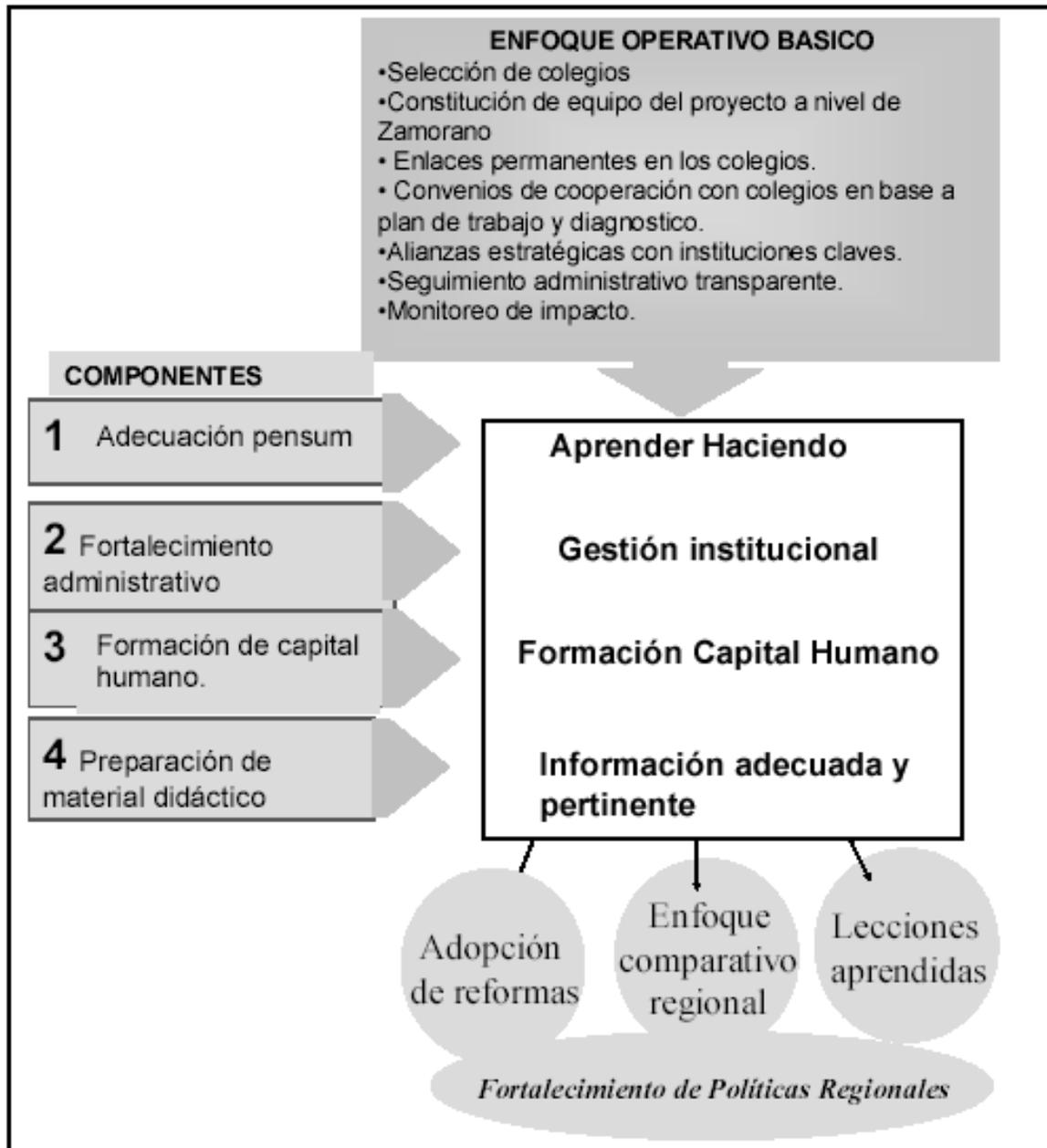
Fuente: SICA-ZAMORANO-TAIWAN. Informe Anual de Actividades 2002 (2003).

Anexo 10. Cronología para el levantamiento de los diagnósticos base por país.

Fechas de cada actividad	País	Numero de centros educativos	Numero de personas en cada equipo de trabajo (sin incluir técnico enlace)
28 – 30 de mayo 2002	Honduras	1	4
04 – 07 de junio 2002	Nicaragua	1	2
04-08 de junio 2002	El Salvador	2	2
12-15 de junio 2002	El Salvador		1
11 -14 de junio 2002	Guatemala	1	2
02-06 de julio 2002	Panamá	2	3
16-24 de agosto 2002	Costa Rica	2	2
Total		9	

Fuente: SICA-ZAMORANO-TAIWAN. Informe Anual de Actividades 2002 (2003).

Anexo 11. Esquema de la estrategia operativa y técnica de los componentes del Proyecto.



Fuente: SICA -ZAMORANO – TAIWÁN. Proyecto fortalecimiento e integración de la educación media a los procesos de desarrollo sostenible y combate a la pobreza en América Central (2002).

Anexo 12. Cuadro resumen del trabajo de los técnicos enlaces por país (hasta julio 2002).

País	Enlace	Instituto	Actividades
Belice	Francisco Reyes	Agricultural and Natural Resources Institute ANRI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación y del ANRI. 2. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto 3. Recolección de información sobre los aspectos generales del instituto. 4. Participación en clases, reuniones, laboratorios y giras de campos. 5. Gestión para la instalación de Internet en el instituto
Guatemala	Adriana Ovando	Escuela Nacional Central de Agricultura ENCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura y Ganadería y personal del instituto ENCA. 2. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto. 3. Participación en la revisión de material didáctico, clases, módulos y laboratorios
El Salvador	Patricia Driottes	Instituto San Andrés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación y personal docente del Instituto San Andrés. 2. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto 3. Participación en actividades de campos, especialmente en parte de viveros
		Instituto Nacional de Diversificación " Thomas Jefferson"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación y personal docente del instituto. 2. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto 3. Participación en los módulos prácticos de zootecnia, horticultura y revisión de material didáctico.
Honduras	Jaime Terán	Escuela de Agricultura "Luis Landa" EDALL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación y personal docente del instituto. 2. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto 3. Participación en el control presupuestario, apoyo al departamento de Agronomía de la escuela para la revisión del plan nutricional de cultivo del chile jalapeño bajo riego por goteo. 4. Instrucción al personal docente y estudiantil de programas de Office y gestión para la adquisición de nuevas computadoras. 5. Colaboración con el consultor curricular para la recopilación de informe de Diagnóstico Curricular.

Fuente: SICA-ZAMORANO-TAIWAN. Primer Reporte Técnico: Enero – Agosto 2002 (2002).

País	Enlace	Instituto	Actividades
Nicaragua	Gladys Rivera	Instituto Politécnico Agroindustrial del Norte "Naciones Unidas" IPADEN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación de INATEC. 2. Caracterización de los centros Técnicos agropecuarios por parte de INATEC. 3. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto 4. Entrevista con autoridades del consejo directivo del centro para Establecer los nexos de cooperación y dar inicio a las actividades en el centro. 5. Recolección de información sobre los aspectos generales del instituto 6. Análisis de documentos de adecuación curricular, elaboración de informe sobre las competencias del bachillerato agropecuario. 7. Se hizo una evaluación del centro con el Consejo directivo, docentes, y Directora ejecutiva de INATEC para hacer un FODA.
Costa Rica	Rocío Fallas	Colegio Técnico Profesional El Pital	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura y Ganadería, personal docente de instituto. 2. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto 3. Recolección de los datos generales del Instituto. 4. Participación en clases, actividades extracurriculares, apoyo a docentes. 5. Elaboración de un FODA.
		Colegio Técnico Profesional Puriscal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura y Ganadería, personal docente de instituto. 2. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto 6. Recolección de los datos generales del Instituto. 3. Participación en clases, actividades extracurriculares, apoyo a docentes. 4. Elaboración de un FODA.
Panamá	Borys Justavino	Instituto Nacional de Agricultura INA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los contactos respectivos con autoridades del Ministerio de Educación, Ministerio de Desarrollo Agropecuario, personal docente de INA. 2. Presentación de los objetivos del proyecto al personal del instituto 3. Participación en actividades escolares y charlas con el fin de identificarse con la institución. 4. Coordinación de la visita de la Unidad de Monitoreo y Evaluación para establecer el Diagnóstico. 5. Dar seguimiento a profesores, coordinar reuniones y cumplimiento de metas acordadas. 6. Elaboración de un FODA.

Fuente: SICA-ZAMORANO-TAIWAN. Primer Reporte Técnico: Enero – Agosto 2002 (2002).

Anexo 13. Formatos utilizados por los técnicos enlace.



**PROYECTO FORTALECIMIENTO E
INTEGRACION DE LA EDUCACION MEDIA A
LOS PROCESOS DE DESARROLLO RURAL
SOSTENIBLE Y COMBATE A LA POBREZA EN
AMERICA CENTRAL.
SICA – ZAMORANO – TAIWAN**



**Informe mensual: Técnico
Técnico de campo:**

Instituto	Solo un instituto	Lugar/País	
		Fecha	25/11/03
Estado Actual de la Institución			
Resultado / Logros			
Aspectos Relevantes para recomendaciones			
Readecuación curricular			
Monitoreo			
Administración			
Capacitación			



**PROYECTO FORTALECIMIENTO E
INTEGRACION DE LA EDUCACION MEDIA A
LOS PROCESOS DE DESARROLLO RURAL
SOSTENIBLE Y COMBATE A LA POBREZA EN
AMERICA CENTRAL.
SICA – ZAMORANO – TAIWAN**



**Informe del viaje N.-
Técnico:**

Instituto	Solo un instituto	Lugar/País	
		Fecha	25/11/03
Objetivo de viaje			
Aspectos relevantes para recomendaciones			
Lugares visitados (institución y lugar)			
Resultado del viaje			
Readecuación curricular			
Monitoreo			
Administración			
Capacitación			

Formato de Memorias para eventos

1. Incluir material didáctico entregado, las presentaciones que se dieron y cualquier otro tipo de información relevante)
2. Tipo de letra Times New Roman , el tamaño de la letra será de 12 y los títulos y subtítulos tamaño 14,
3. Márgenes: superior 2.5 cm. (1´), inferior: 3 cm. (1.2´), derecho: 3 cm. (1.2´) e izquierdo 3.5cm (1.4´) Las notas de pie de pag. deben ir en letra 8.
4. Recuerden enviar un cuadro con los datos crudos ya que si decidimos modificar algo, no le vamos a pedir otra vez la información, tienen que enviar toda la información con la que hicieron el cuadro o cálculos en un archivo adjunto:

- Nombre del taller/evento/actividad
- Lugar y fecha
- Introducción
- Objetivos
- Metodología del evento
- Logros
- Evaluación
- Lecciones aprendidas
- Prioridades para el próximo mes
- Anexos
- Lista de participantes
- Programa
- Galería de fotos

AYUDA MEMORIA

Fecha: 06/01/03

Hora: 8:15 AM- 4:00PM

Lugar: Centro Kellogs

Asistentes: Ing. Peter Doyle, Lic. Mira Falck, Ana Ruth Zúñiga, Nuevos enlaces, Rhina Domínguez, Adriana Ovando, Marcel Janssen.

Objetivo: inducción de los nuevos enlaces al proyecto.

Acuerdos:

- 1) Se dio a conocer los objetivos del proyecto para los nuevos enlaces.
- 2) Programación semanal de actividades de inducción
- 3) Se dio a conocer los términos de referencia del proyecto.

PROYECTO: FORTALECIMIENTO E INTEGRACIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA A LOS PROCESOS DE DESARROLLO
RURAL SOSTENIBLE Y COMBATE A LA POBREZA EN AMERICA CENTRAL
SICA-ZAMORANO-TAIWAN

Planificación quincenal del Instituto:

Fecha:

Responsable:

FECHA	COMPONENTE	ACTIVIDADES	INSUMOS	RESPONSABLES	OBSERVACIONES

Fuente: Archivos documentales del Proyecto SICA-ZAMORANO-TAIWAN (2002).

Anexo 14. Matriz de actores encargados de componentes

PAIS	COLEGIOS	CAPACITACION				FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO	
		MERCADEO	FORMULACION DE PROYECTOS	PORTAFOLIO DEL DOCENTE	MODULOS EDUCATIVOS	ADMINISTRATIVO	ACADÉMICO
Belize	ANRI	Timothy Lewis	Jenny Méndez	Felix Tzul	Navidad Obando	Derick Clare	Derik Clare
Costa Rica	PITAL	Edgar Navarro Manuel Cubero	Mauricio Phillips Gabriela Fontana	Victoria (Mate) Ligia (Est. Soc)	Greivin Madrigal Felix Chavarría	José Joaquín Sánchez Alejandra Quesada	José Joaquín Vera Alejandra
	PURISCAL	Guisselle Espinoza G. Ligia Siles Rojas	Juan Diego Barrantes Carlos E. López M.	Vilma Jiménez Mata Ma. Elena Fuentes	Carlos Castillo Mora Carlos Barquero B.	Laura Riveros Esmeralda Montero	Laura Riveros Esmeralda Montero
El Salvador	SAN ANDRÉS	Mariano Villatoro Verónica Henríquez	Fernando Suncín Roger Nixon G.	Enrique Genovés (Pendiente)	Ing. Santeliz Pedro Monroy	Bessoe de Villatoro	
	JEFFERSON	Antonio Gerez Orge Masin	Carlos Flores Jose Antonio Landaver	Raul Ernesto Mendoza Rafael Antonio Britto	Jose Roberto Dominguez Jose Antonio Landaver	JoseAntonio Landaver	Cruz Lopez Ardon
Honduras	EDALL	Idalia Bonilla Luis Martín Avila	Walter García Reulo Berrios G.	Javier García Orvin Argueta	Felipe Gutierrez Francisco Betancourth	Betis Vides	Víctor Baca
Nicaragua	IPADEN	Xiomara Mejía José Román	Oscar Coronado Irene Centeno	Azusena Gutierrez Janeth Toruño	Nelson Jarquín Fernando Ruiz	Lined Olivas M.	Matilde Rodríguez
	INTECFOR	Salomón Campos Marcos Gutiérrez	Pablo Calero Auxiliadora Tiberino	Ruth Flores Sergio Matus	Yolanda Centeno César Aguilera Lourdes Rizo Martha Centeno	Ileana Tabalea	Ma. Elena Dávila
Panamá	INA	Angel Pérez Alexis Gómez	José González Elacio González	María de Quiroz Carlos Morón	José A. Ostia Gladis T. Gutierrez	Nelson de León	Francisco Corro Mario Ureña
	IAJNA	Luis Pardo Eduvices Dominglia	Nataniel Medina Hector Ojo	Héctor Camaño Fidelino Visvetti	Héctor Vergara Edison Vallejos	Franco Veliz	Fidelina Visvetti

Fuente: SICA-ZAMORANO-TAIWAN. Segundo Reporte Técnico: Agosto – Diciembre 2002 (2002)

Anexo 15. Factores positivos que incidieron en las actividades de los técnicos enlaces dentro de los centros.

Países	Actores			
	Enlaces	Directores	Encargados de componentes	M & E
Belice	<p>El instituto brindó al enlace las facilidades establecidas en el convenio, a pesar de los problemas económicos que tienen.</p> <p>Se facilitó el acceso a teléfono y fax.</p> <p>El centro proporcionó transporte al enlace dentro de sus posibilidades.</p> <p>La sede del proyecto respondía rápidamente y ayudaba a resolver problemas a larga distancia.</p>	<p>ANRI facilitó los servicios establecidos en el convenio como alojamiento y lugar de trabajo, además de esto se le proporcionó el acceso al servicio telefónico, fax, transporte y alimentación.</p>	<p>Constante comunicación con los enlaces.</p> <p>Los enlaces estaban motivados y comprometidos con el proyecto.</p> <p>Se designó un encargado el cual recibía toda la información enviada por los enlaces, de esta manera ellos no tenían que estar enviando el mismo documento más de una vez.</p> <p>Los enlaces tenían nuestra confianza y ellos hacían lo posible por cumplir con sus obligaciones.</p>	<p>Los enlaces hicieron lo posible por hacer llegar la información.</p> <p>Existía una retroalimentación fluida lo que ayudo a identificar problemas.</p> <p>Proveer los documentos para el levantamiento de información con anterioridad, tuvo un efecto positivo en la agilización del trabajo del equipo de monitoreo y evaluación.</p>
Honduras	<p>Se estableció un fuerte nexo con el director y algunos docentes, lo que facilitó el acceso a información.</p> <p>Disposición de los profesores para ayudar en las actividades del proyecto.</p> <p>La cercanía del centro a la sede del proyecto.</p> <p>Existía una constante comunicación con la sede del proyecto, de esta manera se podían aclarar las dudas que se tenían y acelerar ciertas actividades.</p>	<p>El centro facilitó al enlace los servicios mínimos establecidos por el proyecto, como alojamiento y un lugar de trabajo. También tenía acceso al teléfono, fax, Internet y alimentación.</p>		

Países	Actores			
	Enlaces	Directores	Encargados de Componentes	M & E
Nicaragua	El centro brindó todo el apoyo posible para que el enlace realizara sus actividades. La cercanía a la sede del proyecto y la comunicación constante era un apoyo fuerte para que el enlace realizara sus actividades.			
Costa Rica	Se facilitó el acceso a información. La motivación de los profesores ayudó a hacer el trabajo mucho más fácil y continuo.	El centro (Puriscal) facilitó al enlace la organización de reuniones, entrevistas y permisos para los profesores. El enlace tuvo asignado un lugar de trabajo y acceso a materiales de oficina.		
Panamá	Cercanía entre los dos centros y buena infraestructura.	Al enlace se le dio toda la ayuda que había sido convenida, además tenía el apoyo de los profesores.		
El Salvador	El centro está equipado y tiene una muy buena infraestructura.	El enlace recibió apoyo del centro en las actividades que debía realizar		

Análisis

El apoyo brindado por parte de los centros fue de gran ayuda para llevar a cabo las actividades del proyecto, la motivación y la búsqueda de soluciones sobre la marcha, tanto de los encargados de los componentes, como del grupo de monitoreo y evaluación y los enlaces, tuvo un efecto positivo en la culminación de los objetivos del periodo. Cabe resaltar, que el trabajo con soluciones sobre la marcha no es la manera más adecuada de trabajar a lo largo de la vida de un proyecto, si bien es cierto, el proyecto al momento de ser escrito debe tener un marco de actividades establecidos por el cual regirse, pero siempre aparecerán obstáculos sobre el camino los cuales no han sido previstos, pero estos deben ser mínimos.

Anexo 16. Factores negativos que incidieron en las actividades de los técnicos enlace dentro de los centros.

Países	Enlaces	Encargados de componentes	M & E	Docentes
Belice	<p>Difícil acceso a Internet, lo que retrasó el envío de documentos.</p> <p>Desmotivación por parte de algunos profesores.</p> <p>Carencia de un medio de transporte.</p> <p>El idioma del lugar fue un problema al inicio.</p> <p>El proyecto no era una prioridad para el director.</p>	<p>Los encargados de los trabajos necesitaban tener conocimientos previos sobre el manejo de algunos paquetes de computación, lograron aprender en los talleres, pero ya en los países necesitaban más apoyo de los enlaces.</p> <p>Falta de materiales y equipo en algunos centros hizo que la entrega de los documentos se retrasara.</p>	<p>En algunos casos el acceso a medios de comunicación retrasó el envío de documentos.</p> <p>La falta de una guía metodológica para la aplicación de las encuestas.</p> <p>Hubo casos en que se desconocía completamente las actividades que realizaba el enlace.</p> <p>En algunos centros la computadora del proyecto tardó mucho tiempo en llegar.</p>	<p>Hubo falta de apoyo por parte de la administración del centro.</p> <p>El enlace tuvo muchos problemas por falta de transporte, el proyecto debió haberlo apoyado en ese sentido.</p>
Guatemala	<p>No conocía los compromisos que centro tenía conmigo y con el proyecto.</p> <p>El cambio de dirección retrasó el trabajo.</p> <p>Falta de apoyo por parte del director del centro.</p>			<p>No se recibía mucho apoyo por parte del director.</p>
Nicaragua	<p>Problemas internos.</p> <p>Problemas por cargos políticos.</p> <p>Burocracia administrativa de los centros.</p> <p>Carencia de materiales para realizar los trabajos que se debían enviar al proyecto</p>			<p>Las pocas condiciones materiales y física del centro han afectado, no teníamos computadoras para la elaboración de los módulos y portafolios.</p> <p>Falta de comunicación entre todos los actores y de involucramiento (centro, enlace, Zamorano).</p>

Países	Enlaces	Encargados de componentes	M & E	Docentes
Costa Rica	Falto mucho apoyo por parte del director, el acceso a la información no era complicado, pero al momento de realizar las actividades del proyecto este ponía trabas. El proyecto no era una prioridad para el director			Falto mucho apoyo por parte del director. Falta una mayor disposición por parte de los directores, ellos quieren manejar las actividades y no cumplen con las disposiciones dadas por el proyecto o las recomendaciones del enlace. Falto apoyo por parte de algunos docentes.
Panamá				El enlace dejó una muy mala impresión en el centro. Era muy difícil saber donde estaba el enlace. Se presentaba pocas veces al centro, no sabíamos que estaba haciendo ni donde estaba.
El Salvador				El enlace no se presentaba decía que no tenía claro cuales eran sus responsabilidades y que el proyecto no la apoyaba.

Análisis

Existen muchos factores comunes que retrasaron o afectaron las actividades de los enlaces durante el periodo evaluado, dentro de éstas se mencionan: dificultades de comunicación: difícil acceso al Internet, para realizar el envío de información. Falta de apoyo por parte de directores: se debe tomar muy en cuenta este aspecto, ya que eran los directores los que realizaban el compromiso con el proyecto y en muchos casos éste fue dejado en un segundo plano o brindaron poco apoyo al enlace para realizar su trabajo. Conflictos internos: los colegios del estado en nuestros países, están llenos de gente que logra alcanzar cargos públicos, lo que no asegura el compromiso de estos con la labor que están realizando, Esto se refleja en la actitud frente al trabajo, sentido de pertenencia con el centro y motivación. Es responsabilidad del proyecto, identificar los centros donde el apoyo por parte del mismo, es decir, el director y el cuerpo docente sea tangible, ya que esto incide directamente en el cumplimiento de metas establecidas. Por otro lado se menciona la actitud de los enlaces, donde el proyecto debe poner mayor atención en el personal contratado.

Anexo 17. Percepciones sobre el taller de inducción de enlaces.

Actores	Percepciones Positivas	Percepciones Negativas
Unidad de M & E	Se ahondó en la parte del diagnóstico, los enlaces recibieron la capacitación suficiente para apoyar en la realización del mismo. Los enlaces iban motivados a hacer el trabajo y esto fue muy positivo para el proyecto.	Recibieron poca preparación en los temas relacionados a monitoreo y evaluación. No había una claridad de las actividades a realizar, lo cual retrasó el avance del proyecto.
Encargados de componentes	Los enlaces tenían suficiente capacitación técnica, algunos tenían experiencia previa de trabajo lo cual era una ventaja para el proyecto. Los muchachos estaban motivados cuando se fueron a sus países.	Al inicio no había una claridad sobre las actividades específicas a realizar. Los enlaces fueron preparados de una manera muy amplia. Las dudas de los enlaces, eran nuestras dudas. Los enlaces necesitaban mayor preparación en temas específicos, ellos tenían conocimientos en educación, pero desde el punto de vista de estudiantes no educadores.
Enlaces	El taller ayudó a esclarecer y delimitar funciones. Se logró que todos los enlaces llevaran el mismo enfoque. Los temas vistos fueron una buena base para iniciar y facilitar el trabajo en los institutos.	Varios puntos quedaron poco claros. Se dieron las funciones pero no se estaba claro en la manera de llevarlas a cabo. Las actividades no estaban bien definidas lo que creó dudas en los enlaces. Existía confusión sobre la forma de aplicación para algunas herramientas del diagnóstico.

Análisis:

En cuanto a las funciones y responsabilidades de los enlaces se puede decir que quedaron claras, pero la falta de actividades definidas, creó confusión en los mismos una vez ubicados en los centros. La preparación en monitoreo y evaluación no fue tan profunda como se esperaba, tomando en cuenta que estos tuvieron la responsabilidad de recopilar la información que el proyecto necesitaba. Está claro que es necesario realizar estos talleres, pero es responsabilidad de los decisores, que los temas y la calidad de los mismos estén enfocados según las necesidades del proyecto, esto marca la diferencia entre un técnico bien preparado y motivado y uno que no aportará nada al proyecto.