

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**EL SALVADOR**

**DESARROLLO DE UN CONSORCIO PRIVADO**

**TC9505340**

**EVALUACIÓN FINAL**

**MAYO 2000**

**República de El Salvador**

**PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO DE UN  
CONSORCIO PRIVADO DE CAPACITACIÓN PARA  
EL TRABAJO**

Operación BID FOMIN ATN/MH-5167-ES

**EVALUACIÓN FINAL**

**Buenos Aires, Argentina**  
Mayo de 2000

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>6</b>
<b>EL PROYECTO.....</b>	<b>10</b>
<b>ESTADO DE LAS ACCIONES AL 30 DE MARZO DE 2000.....</b>	<b>12</b>
1. COMPONENTE 1: " PROYECTOS DEMOSTRATIVOS DE CAPACITACIÓN".....	12
1.1 <i>Sub-componente de Desarrollo Curricular</i> .....	12
1.2 <i>Sub-componente de Capacitación de Instructores</i> .....	19
1.3 <i>Sub-componente de Orientación Vocacional</i> .....	23
1.4 <i>Sub-componente de Implementación de Proyectos Demostrativos de Capacitación</i> 29	
1.5 <i>Sub-componente de Vinculación con el Sector Privado y Sistema de Colocación</i> .....	42
2. COMPONENTE 2: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA OFERTA PRIVADA DE CAPACITACIÓN .....	56
2.1 <i>Subcomponente De Auditorías Técnicas y Financieras</i> .....	56
2.2 <i>Subcomponente de Mecanismos de sostenibilidad financiera</i> .....	57
2.3 <i>Sub Componente de Eficiencia Gerencial</i> .....	59
2.4 <i>Sub componente Formación de una Red nacional de Organizaciones Privadas de                 Capacitación</i> .....	60
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
COMENTARIOS GENERALES.....	61
COMENTARIOS ESPECÍFICOS Y RECOMENDACIONES .....	62
CONCLUSIONES FINALES.....	65

---

## INTRODUCCIÓN

---

Este trabajo tiene por objetivo realizar la evaluación final de los resultados alcanzados por el Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable BID-FOMIN ATN/MH-5167-ES "Programa de Apoyo al Desarrollo de un Consorcio Privado de Capacitación para el Trabajo", que se ha desarrollado en la República de El Salvador .

En términos amplios, el objetivo general de dicha verificación será el de analizar si, como consecuencia de la asistencia brindada, se está comenzando a fortalecer efectivamente la capacidad del sector privado para dirigir y administrar la oferta de capacitación.

El objetivo específico de esta evaluación final será verificar el logro de las metas establecidas en el *Apéndice I* del *Anexo A* del convenio, referido al Componente 1 "Proyectos Demostrativos de Capacitación" y Componente 2 "Mejoramiento de la Calidad de la Oferta Privada de Capacitación".

En términos más concretos se trata de realizar una verificación sobre las acciones realizadas una vez finalizada la asistencia técnica del Banco, analizando si la misma ha logrado:

- a. Contribuir a desarrollar, a través de "*proyectos demostrativos de capacitación*" una oferta pertinente para el empleo y de alta calidad (Componente 1 del Programa).
- b. Mejorar la calidad de la oferta de capacitación (Componente 2 del Programa)
- c. Desarrollar y fortalecer institucionalmente al Consorcio y a las instituciones vinculadas a la Red Nacional de Organizaciones Privadas de Capacitación.

La evaluación se realizó mediante la lectura previa de los documentos del proyecto, un trabajo de campo concretado entre el 9 y el 15 de abril de 2000, el procesamiento y análisis de un conjunto de tres encuestas especialmente diseñadas a los efectos de esta evaluación final y el análisis posterior de diversa documentación aportada por la Unidad a cargo de la administración del Proyecto.

Durante el trabajo de campo se realizaron visitas y se mantuvieron entrevistas con personal de las distintas organizaciones del Consorcio y de la Red de Instituciones de Capacitación, beneficiarios, capacitadores y empresarios que participaron de las distintas actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto, relevando distintos aspectos de las actividades realizadas y observando el resultado alcanzado por las mismas, tanto en la zona metropolitana como en el interior del país (zona de oriente y occidente).

Las encuestas administradas por las distintas instituciones del Consorcio, fueron diseñadas a tales efectos por el equipo a cargo de la evaluación final, quienes procesaron y analizaron sus resultados. La primera de ellas fue administrada a un conjunto de beneficiarios del programa, la segunda a un grupo de capacitadores y la tercera relevó la opinión de los empresarios participantes del programa.

El criterio para el diseño de las encuestas fue el de relevar la opinión de “*informantes clave*”. Razones de costo/beneficio determinaron que no se utilizase una muestra estadísticamente significativa (no se habían previsto los recursos para una tarea de esa envergadura durante la etapa de diseño). La aproximación puede considerarse, sin embargo, adecuada ya que se trató de operar con una “muestra razonada” y los resultados obtenidos al analizar las opiniones no difieren de los que suministró el trabajo de campo.

En el caso de los beneficiarios se ha considerado *informante clave* a cualquier beneficiario que haya aprobado el curso. A fin de que la información de estos “*informantes clave*” resultara relevante las encuestas debían responder a los siguientes criterios:

- a. Ser anónimas.
- b. Abarcar a beneficiarios de todas las instituciones del Consorcio.
- c. Abarcar a beneficiarios de la totalidad de los diseños técnico pedagógicos que ha preparado el Consorcio
- d. Ser proporcional a la cantidad de cursos de cada diseño que hayan sido efectivamente desarrollados.
- e. Abarcar a todas las regiones en las que se realizaron cursos
- f. Abarcar, como mínimo, a cinco beneficiarios por curso y encuestar, para cada curso, de manera proporcional a aquellos que efectuaron y no efectuaron pasantías.
- g. Ser proporcional a la representación de los géneros.

Las razones de costo / beneficio que se mencionaron precedentemente y lo reducido del tiempo disponible para efectuar la tarea determinaron que se fijase en 80 encuestas el límite superior a aplicar a los beneficiarios. Por otra parte y dada la complejidad de la tarea de ubicar a los beneficiarios una vez finalizados los cursos, el criterio anterior fue considerado como indicativo y no taxativo.

Con respecto a la *Encuesta a Capacitadores*, se consideró “*informante clave*” a todos los docentes que hayan participado de los cursos desarrollados para el Consorcio o para la Red.

A fin de que la información de estos “informantes clave” resultara relevante las encuestas debían responder a los siguientes criterios mínimos:

- a. Ser anónimas para la institución a cuyo efecto sería colocada, una vez terminada, en un sobre cerrado y firmado por el encuestado en el exterior para garantizar la reserva de su opinión. Dicho sobre debía ser identificado con la leyenda “encuesta a capacitadores”
- b. Abarcar a capacitadores de todas las instituciones del Consorcio y de la Red.
- c. Abarcar a capacitadores de las tres especialidades.
- d. Abarcar a capacitadores de todas las regiones en las que se realizaron cursos.
- e. Abarcar, como mínimo, a diez capacitadores de cada una de las instituciones del Consorcio y a cinco de cada una de las instituciones de la Red.

Por último, con referencia a las encuestas a empresarios, se consideró “*informante clave*” a cualquier empresario que haya recibido pasantes de los cursos del Consorcio. A los fines de que la información resultara relevante se solicitó que las encuestas respondieran a los siguientes criterios:

- a. Abarcar a empresas con beneficiarios provenientes de cursos de todas las instituciones del Consorcio.
- b. Abarcar a empresas que hayan recibido beneficiarios de todos los diseños.
- c. Abarcar a empresas de todas las regiones en las que se realizaron cursos.
- d. Abarcar, preferentemente, al universo de empresas.

Los criterios propuestos no se siguieron en todos los casos en forma homogénea. Las mayores deficiencias se presentaron en lo que hace al anonimato y a la representatividad definida. La participación relativa de las instituciones en la ejecución de esta tarea no ha sido proporcional a su participación en el Proyecto. Resulta indicativa de la afirmación anterior la reducida representación porcentual de FEDISAL en la recolección de encuestas a beneficiarios y capacitadores ya que sólo presenta las correspondientes al Centro de Formación Profesional de la Ciudadela Don Bosco, EDyTRA y algunas pocas del Instituto Técnico Ricaldone.

El trabajo de campo fue complementado con una evaluación del contexto externo bajo el cual se desarrolla el Proyecto y la lectura de documentación aportada por la representación del Banco Interamericano de Desarrollo en El Salvador y por la Unidad a cargo de la administración del Proyecto.

Se complementó también, con una comparación de los resultados obtenidos al efectuar la evaluación intermedia, que fue realizada por el mismo equipo que ha ejecutado la evaluación final y a cuyos resultados se hará referencia en este informe.

Como resultado de esta tarea se ha realizado un diagnóstico del estado final de cada uno de los componentes y sub-componentes del Proyecto y se han identificado la orientación que podría darse a la acción del Consorcio frente a una posible generalización de la experiencia a todo el ámbito de la Formación Profesional de El Salvador.

---

## ANTECEDENTES

---

Los antecedentes del Proyecto se remontan a mayo de 1994, mes en el que, por iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un grupo de seis instituciones privadas dedicadas a la Formación Profesional en El Salvador, se reúnen con el fin de formar una estructura organizativa capaz de realizar acciones para mejorar la calidad de la capacitación laboral en El Salvador.

El grupo de instituciones se constituyó formalmente como *Comisión Coordinadora Gestora (CCG) de los proyectos de Formación Profesional de El Salvador financiados por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, siendo conocida actualmente como el "*Consortio Privado de Capacitación para el Trabajo*" o, simplemente, el "*Consortio*".

**El objetivo del Consortio fue fortalecer la capacidad del sector privado para dirigir y administrar la oferta de capacitación laboral facilitando un proceso de transferencia e innovación tecnológica en el área de la formación.**

Para el cumplimiento de este objetivo el Proyecto previó robustecer la capacidad técnica y operativa de las instituciones vinculadas al Consortio y la posterior ampliación y proyección del mismo a otras instituciones de manera de conformar una red privada para la formación de recursos en el ámbito nacional.

La organización del Consortio no tiene precedentes en El Salvador. El mismo está integrado por seis organizaciones sin fines de lucro, con personería jurídica, facultadas legalmente para participar como ejecutoras de la operación. El origen, naturaleza, orientación de esfuerzos, experiencia en capacitación, recursos y resultados de las acciones de las organizaciones ha sido muy diferente. Es de destacar, sin embargo, que ha sido la diversidad de las instituciones y sus diferentes características, experiencia y aportes lo que ha brindado la posibilidad de potenciar un proyecto de conjunto que ha ido más allá de lo que hubiese permitido la mera suma de sus individualidades.

Los antecedentes de estas organizaciones son los que se detallan seguidamente:

### a) ASOCIACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL - ASALDI

La *Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (ASALDI)* surge a finales de 1989, con la misión de "mejorar las condiciones de vida de las personas de más escasos recursos económicos del país, mediante el desarrollo, gestión y ejecución de proyectos y programas sociales y económicos".

Entre los proyectos ejecutados en estos últimos años se pueden destacar:

- Programa de Salud Comunitaria (con fondos de USAID)
- Proyecto de Educación para el Trabajo (en alianza con FEPADE y con fondos de USAID)
- Programa de Microempresas

- Programa de Educación para el Trabajo (con apoyo de FEPADE-USAID, PRONAFORP-CE, INSAFORP)
- Programa de Microempresas y Bancos Comunitarios (con apoyo de Catholic Relief Services, Secretaria de Reconstrucción Nacional y USAID)
- Proyecto de Investigación de Índices de Sensibilidad Ambiental en la Costa Marino del Pacífico, desde el Río Lempa, hasta el río Goascoran (con apoyo de FIAES-USAID)
- Proyectos de Conservación de Suelos y Microcuencas con NIM y Piña, en Cooperativa Santa Rosa No.2, Nueva Concepción Chalatenango, (con apoyo de FONAES-FCMA)

#### b) CENTRO DE REORIENTACIÓN FAMILIAR Y COMUNITARIA - CREFAC

El *Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria* (CREFAC), fue constituido legalmente en 1971. Su finalidad es la de "facilitar la participación de la población en el desarrollo organizativo, económico y social alternativo". Sus programas comprenden capacitación técnica, educación comunal y desarrollo empresarial.

Su actividad se concentró inicialmente, en los pobladores de comunidades urbanas, extendiéndola desde 1991 a áreas rurales (modalidad de cursos móviles). Durante 1993 ha dilatado su acción además a zonas en las que se desarrolló el conflicto bélico que afectó al país, a través del "Programa de Asistencia Integral del Sector de Microempresas del Programa de Reconstrucción Nacional", administrado por la CATHOLIC RELIEF SERVICES.

#### c) FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN INTEGRAL SALVADOREÑA - FEDISAL

La *Fundación para la Educación Integral Salvadoreña* (FEDISAL), fue constituida en julio de 1992 con aportes de personas naturales y jurídicas. Es una institución de utilidad pública, apolítica y sin fines de lucro, responsable de gestionar y administrar recursos para proyectos que son ejecutados por todas o una de las instituciones salesianas. Su finalidad básica es "fomentar una educación integral que desarrolle la dimensión física, espiritual e intelectual del hombre en todas las etapas de su vida y dirigida a toda clase de personas de cualquier condición y nivel cultural y social".

Cuenta con un equipo permanente de profesionales y con unidades de proyecto multidisciplinarias. Para el desarrollo de sus acciones se apoya en la vasta infraestructura de las instituciones salesianas.

Desde 1993 ha acumulado una extensa experiencia como entidad administradora y ejecutora de proyectos de envergadura nacional, para los cuales ha contado con financiamiento de organismos internacionales como USAID, KFW, BID y GTZ y de organismos nacionales como el INSAFORP.

Entre los más destacados mencionaremos a los siguientes:

- Proyecto de Reconstrucción Nacional - Capacitación a Desmovilizados de la FAES y del FMLN.
- Proyecto de Reconstrucción Nacional - Programa de Becas a Desmovilizados de la FAES y del FMLN.

- Proyecto de Reconstrucción Nacional - Capacitación y Rehabilitación a Discapacitados de la FAES.
- Supervisión de instituciones y cursos de Formación Profesional para el INSAFORP.
- Preparación de Planes de Capacitación a Microempresarios, para la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE.
- Coordinación del Convenio de cooperación Consorcio de Capacitación/GTZ.
- Proyectos en el área Salud.
- Asistencia técnica a instituciones salesianas.

#### d) FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO - FEPADE

La *Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo* (FEPADE) se constituyó en Julio de 1986. Es una institución privada sin fines de lucro financiada por empresas privadas, personas contribuyentes e instituciones nacionales e internacionales. Tiene como objetivo "fomentar el desarrollo educativo, profesional y técnico, desde los obreros no calificados hasta la alta gerencia, a fin de contribuir eficazmente al mejoramiento cultural, económico y social del país, dentro de las bases de un sistema de libre empresa".

FEPADE planifica y evalúa la pertinencia de su oferta de capacitación a través de comités asesores, integrados por empresarios y profesionales de diferentes especialidades. Estas comisiones son instancias que permiten actualizar el contenido curricular y conocer las necesidades del mercado laboral.

Su accionar comprende diferentes programas y proyectos que atienden a distintos niveles de formación, entre los que pueden destacarse el Programa de Becas, el Programa de Apoyo a la Reforma Educativa, el Programa de Capacitación Gerencial, la Maestría a través de un Instituto Superior y la administración de cuatro Institutos Tecnológicos.

#### e) ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA

La *Asociación FE Y ALEGRÍA*, se constituyó legalmente en Octubre de 1969. Su objetivo es "promover la formación de un hombre nuevo, consciente de sus potencialidades y de la realidad que lo rodea, abierto a la trascendencia, agente de cambio y protagonista de un mundo justo y fraterno".

Cuenta con Centros de Formación fijos distribuidos en varias localidades del país (Santa Tecla, Sopayango, San Salvador, Acajutla, La Libertad, etc.) y ha implementado centros móviles, a través de los cuales ha capacitado en distintas especialidades durante los últimos años.

Además, FE Y ALEGRÍA cuenta con las escuelas básicas, organizadas a través de convenios con el Ministerio de Educación para proporcionar educación formal a niños y jóvenes de entre 7 y 15 años. Por otra parte, administra Escuelas Técnicas de Capacitación para jóvenes escolarizados o no, a través de los cuales se los forma con la calificación de ayudantes.

#### f) FUNDACIÓN DR. GUILLERMO MANUEL UNGO - FUNDAUNGO

La *Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo* (FUNDAUNGO), se fundó en marzo de 1992. Es una institución privada sin fines de lucro. Su propósito es el de "contribuir a la consolidación de

la paz y la democracia mediante la realización de estudios científicos y la formación de recursos humanos demandados por el contexto de la reconstrucción nacional".

A lo largo de su vida institucional ha administrado programas vinculados con el fortalecimiento de gobiernos locales, la participación ciudadana, los desmovilizados y la formación profesional.

Además, ha realizado estudios en el área de investigación socioeconómica, sobre temas de seguridad social, salud pública, desmovilizados, sistema crediticio para población de bajos recursos, municipalismo y descentralización.

Según se puede concluir desde esta descripción, el Consorcio se encuentra conformado por instituciones con amplia experiencia en la temática motivo del Proyecto lo que ha contribuido a que el mismo pueda, en su conjunto, ser caracterizado como muy exitoso, máxime si se tiene en cuenta algunas de las condiciones de contorno en las que fue ejecutado.

Es dable señalar, sin embargo, que desde el punto de vista de cada uno de los componentes, tanto el grado de avance final como el nivel de logro de los objetivos no ha sido uniforme durante todo el proceso. Este hecho, que había sido señalado en la evaluación intermedia, fue compensado en el último período de ejecución mediante la realización de grandes esfuerzos por parte de todas las instituciones las que se preocuparon por alcanzar la totalidad de las metas propuestas y ajustaron las acciones sobre la base de las observaciones oportunamente realizadas.

Existe finalmente, como en toda actividad humana, aún en el caso de los sub-componentes en los que se han superado las metas, un amplio margen para la mejora continua. Es por ello que, aún en dichos casos se realizan a lo largo de este informe algunas sugerencias que no alteran el concepto de muy exitoso con el que se debe caracterizar a este proyecto.

---

## EL PROYECTO

---

El convenio, objeto de esta evaluación final, fue aprobado por el Comité de Donantes el 6 de marzo de 1996.

Desde lo conceptual se lo puede caracterizar como un proyecto que ha estado orientado a asegurar la pertinencia de la capacitación laboral (dada por el vínculo de la oferta con las demandas del mercado de trabajo) y su eficacia (dada por una mejora en la calidad de la oferta). Ha estado orientado además, a intentar garantizar la transferencia de la experiencia a los sectores usuarios (beneficiarios, empresas e instituciones de capacitación) y a mejorar institucionalmente a las organizaciones de capacitación que participan del proyecto y/o que se incorporen a posteriori.

A fin de lograr dichos propósitos se previeron dos componentes:

1. Proyectos Demostrativos de Capacitación
2. Mejoramiento de la Calidad de la Oferta Privada de Capacitación

El primero de ellos se subdividió, a su vez, en cinco sub-componentes, a saber:

- 1.1. Desarrollo curricular
- 1.2. Capacitación de instructores
- 1.3. Orientación vocacional
- 1.4. Implementación de Proyectos Demostrativos de Capacitación
- 1.5. Vinculación con el Sector Privado y sistema de Colocación

El segundo en otros cuatro subcomponentes:

- 2.1. Auditorías Técnicas y Financieras
- 2.2. Mecanismos de Sostenibilidad Financiera
- 2.3. Eficiencia Gerencial
- 2.4. Formación de una Red Nacional de Organizaciones Privadas de Capacitación

La administración del Proyecto estuvo a cargo de FEDISAL, quien ha suscripto el convenio de Cooperación Técnica con el Banco y ha sido la responsable ante los miembros del Consorcio y ante el Banco del manejo administrativo y financiero de los recursos del Proyecto. A tales efectos, las instituciones del Consorcio han acordado, a través de su Junta Directiva, la constitución de una Unidad Técnica, Administrativa y Financiera (UTECAF), que funcionó durante toda la vida del Proyecto en FEDISAL. Esta unidad sirvió de interlocutora ante el Banco y como fuente de información para la toma de decisiones por parte del Consorcio.

Las actividades que debieron realizarse para cumplir con los objetivos de los nueve sub-componentes fueron ejecutadas por las seis organizaciones. A tal fin se suscribieron contratos entre FEDISAL y las instituciones que conformaron el Consorcio.

Estos contratos han posibilitado la delimitación del alcance de cada tarea y el compromiso asumido por cada una de las instituciones, frente a las demás. Es así como, por ejemplo,

FEPADE se hizo cargo de la elaboración de los perfiles, los programas y los manuales para el docente y para el alumno y la definición del proyecto de seguimiento y colocación; FEDISAL, proyectó la creación de un centro de Orientación Vocacional; FUNDAUNGO, se hizo cargo de la realización del estudio de sostenibilidad institucional, y cada institución se comprometió a la ejecución de los cursos en los distintos departamentos asignados.

---

## ESTADO DE LAS ACCIONES AL 30 DE MARZO DE 2000

---

En este apartado se describirá el estado alcanzado por cada uno de los sub-componentes. A tal fin se analizarán los objetivos y metas de cada uno de ellos y su estado de ejecución al momento de esta evaluación final<sup>1</sup>.

### 1. COMPONENTE 1: " PROYECTOS DEMOSTRATIVOS DE CAPACITACIÓN"

El objetivo de este componente fue definido como el desarrollo de proyectos de capacitación innovadores, relevantes, de buena calidad y sostenibles.

Para el logro de este objetivo se ha separado el mismo en los cinco sub-componentes detallados anteriormente, cuya evaluación se realizará en los apartados siguientes. En las consideraciones finales se analizará el conjunto en términos de los objetivos antes mencionados.

#### 1.1 SUB-COMPONENTE DE DESARROLLO CURRICULAR

Por medio de este sub-componente se pretendía financiar:

- a. Asistencia técnica para la revisión de los programas de trabajo de diez especialidades y el diseño de programas actualizados y homogéneos.
- b. Diseño, producción y distribución de materiales y manuales de aprendizaje para las diez especialidades definidas.
- c. Diseño, producción y distribución de material docente.
- d. Adquisición de herramientas y equipos para la capacitación.

En el documento de Proyecto se definieron la modalidad de los cursos y la modalidad de diseño y enseñanza de los mismos. Se estableció también que se deberían lograr programas más relevantes y flexibles de manera de satisfacer las necesidades de la población beneficiaria y del sector empresarial privado.

Se establecieron además los siguientes sectores y especialidades:

- i. Sector Construcción
  - i.1. Albañilería
  - i.2. Electricidad
  - i.3. Carpintería
- ii. Sector Industria
  - ii.1. Carpintería
  - ii.2. Mecánica General
  - ii.3. Mecánica Automotriz
  - ii.4. Confección

---

<sup>1</sup> Abril de 2000. En dicha fecha sólo restaba realizar algunas acciones tendientes a verificar el cumplimiento de la meta referida la inserción de beneficiarios y ejecutar dos foros empresariales.

- iii. Sector Servicios
  - iii.1. Electrónica
  - iii.2. Computación
  - iii.3. Gestión empresarial

Los cursos debían responder a dos modos de formación:

*a. Habilitación*

Destinada a aquellos adolescentes o adultos, que necesiten capacitarse en una ocupación semicalificada, ya se trate de una ocupación nueva o de una relacionada con la que desempeñen o hayan desempeñado habitualmente.

*b. Especialización*

Destinada a aquellos que, habiendo realizado el curso de habilitación, requieran mayor capacitación, a fin de que puedan desarrollar en forma más eficiente un proceso o una actividad, para la que se requieren técnicas específicas de su ocupación.

Los cursos se han organizado en módulos de 80 horas. La habilitación abarca cinco módulos (400 horas) y la especialización tres módulos (240 horas).

Se ha previsto, finalmente, que los participantes de los cursos se vinculen con el ámbito laboral, por medio de visitas a empresas y realizando contactos con importadores de nuevas tecnologías y con gremios empresariales, antes de la finalización de su capacitación.

**1.1.1 Primer meta:** asistencia técnica para la revisión de los programas de trabajo de diez especialidades y el diseño de programas actualizados y homogéneos.

Tal como fuera expresado en oportunidad de la evaluación intermedia, el nivel de actividades realizada en este sub-componente supera significativamente la meta prevista, la cual ya se encontraba cumplida en ocasión de dicha evaluación.

Es importante resaltar que un primer inconveniente que debió sortearse fue la inexistencia de programas de capacitación y material de apoyo para el desarrollo del mismo. Salvo excepciones, lo que existía, en el mejor de los casos, era un listado de temas que debían desarrollarse. El material de apoyo se reducía a fotocopias de libros, sin adecuación específica a cada curso.

Por otra parte, cabe señalar que, si bien el Consorcio ha comenzado a funcionar con posterioridad a la creación y puesta en funcionamiento del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), este último no había desarrollado hasta el momento actividades destinadas a la homogeneización y sistematización de los programas de capacitación, y continúa aún sin ejecutarlas (aunque se encuentra programando un plan de trabajo sobre la base de la formación por competencias).

Ante esta circunstancia el Consorcio debió generar un mecanismo para la elaboración de los programas de las especialidades definidas, lo que no estaba previsto originalmente. Se partió, a este efecto, de la experiencia con que contaban las organizaciones que lo integran (en particular FEPADE).

Esto provocó, un primer retraso respecto del Plan de Acción planteado originalmente y un incremento en la partida presupuestaria asignada a este sub-componente, ambos notificados y acordados con la representación del Banco.

Para el desarrollo de las currículas de cada especialidad, se adoptó el siguiente procedimiento:

- a. Se seleccionaron especialistas en cada una de las áreas.
- b. Se capacitó a los mismos en la metodología a emplear para la definición de los perfiles y la elaboración de los programas.
- c. Se elaboraron los perfiles de cada especialidad.
- d. Se desarrollaron los programas de capacitación.
- e. Se realizó una revisión de estilo.
- f. Los especialistas volvieron a analizar la documentación, con posterioridad a la revisión de estilo.
- g. Se realizó la redacción final y edición de la documentación.

Como resultado de este trabajo se elaboraron 9 (nueve) programas de habilitación y 10 (diez) de especialización. La diferencia se origina en el hecho de que en "Gestión empresarial" el programa sólo responde al concepto de especialización, requiriéndose para participar de estos cursos haber participado de un curso de habilitación o especialización en cualquier especialidad y demostrar aptitudes empresariales en las pruebas a las que se somete a los candidatos.

Desde el punto de vista cualitativo, la meta de este sub-componente se ha visto superada con creces ya que no sólo se hicieron los programas sino que se avanzó en la dirección de un diseño técnico pedagógico completo y de la confección de todos los materiales necesarios para implementarlo. En la producción de estos materiales se ha observado un gran esfuerzo por realizar una tarea sistemática, especializada y de buen nivel técnico.

Es importante recalcar, además, que el Consorcio, al lograr desarrollar estos módulos, superó satisfactoriamente el primer escollo que se le había planteado, a partir de la ausencia casi total de programas de capacitación en las especialidades seleccionadas.

El diseño de los programas responde al concepto de tareas, definiéndose objetivos "específicos" y "operacionales"<sup>2</sup> y contenidos "conceptuales" y "procedimentales".

El orden de los módulos o unidades en las que han sido distribuidos los programas responde a un criterio de graduación de objetivos, siguiendo dentro de cada uno de ellos una disposición cronológica de las tareas.

---

<sup>2</sup> Se ha respetado la denominación que tienen los objetivos en los manuales que difiere de la que se utiliza en otros países.

Junto con los programas se han definido los perfiles de cada una de las especialidades tanto para los cursos de habilitación como para los de especialización. Los mismos establecen:

- El sector
- La ocupación
- La descripción ocupacional
- Las áreas de desempeño
- Los requisitos mínimos de entrada
- Las tareas ocupacionales
- Los conocimientos referidos a:
  - ◆ Aplicación de técnicas
  - ◆ Utilización de materiales
  - ◆ Manipulación de herramientas
  - ◆ Utilización de equipos

El nivel de estos programas puede calificarse de bueno. Sin embargo, del análisis de la implementación de los mismos efectuado por las entidades ejecutoras (tal como surge de las consideraciones expresadas en los informes finales del Componente por cada una de ellas) y de la evaluación intermedia (efectuado por el mismo equipo consultor) se han identificado algunos aspectos que deberían tenerse en cuenta para el fortalecimiento de las acciones desarrolladas. Estos aspectos ya fueron señalados en dicha evaluación y han sido ratificados en la que nos ocupa.

En primer lugar, el tiempo fijo destinado a cada módulo (ochenta horas) resultaría muy rígido si se desea cumplir con el objetivo de realizar capacitaciones sin duración temporal acotada (donde el estudiante ejecuta los módulos a medida que le resulta conveniente). Por otra parte, la cantidad de módulos por curso se ha estandarizado, sin tener en cuenta que distintas calificaciones pueden requerir, distintos tiempos de capacitación. Ambos aspectos podrían conspirar contra el objetivo de realizar capacitaciones modulares flexibles. Este aspecto provoca que cursos con mayor dificultad para el aprendizaje de las habilidades requeridas se presenten con una carga horaria igual que cursos con habilidades que representan menor grado de dificultad. Esto ha sido solucionado en la práctica con mayor tiempo de ejercitación y en algunos casos con la inclusión de otros contenidos (para aquellos cursos donde la carga horaria resulta más holgada).

En segundo lugar, se ha observado que, aún cuando se han modulado los cursos, los mismos no tienen prevista la posibilidad de una trayectoria transversal (lo que permitiría en los casos en que existen competencias comunes a dos o más cursos el pasaje de uno a otro sin tener que tomar todos los contenidos de los módulos respectivos). Se ha limitado, en consecuencia, la vinculación posible entre cursos con competencias compartidas, lo cual permitiría una trayectoria de capacitación con mayor grado de flexibilidad y con mejor aprovechamiento de tiempos y recursos.

En cuanto a la definición de las especialidades la misma no ha surgido de ningún estudio de demanda de los sectores productivos sino, aparentemente, de una percepción intuitiva (y probablemente correcta, en virtud del alto nivel de inserción declarado) acerca de la existencia de ocupaciones en las que dicha demanda es razonablemente sostenida y se

justifica, por lo tanto, una inversión en desarrollos metodológicos de elevada calidad. Sin embargo, de haberse realizado la búsqueda de "señales de mercado" se podría quizás haber encontrado, otras especialidades en los que requerimientos del mercado de trabajo fuesen iguales o mayores. En consecuencia se trata, hasta el momento, de una oferta más ajustada, en cuanto a contenidos, a los requerimientos tradicionales de cada uno de los oficios (si bien existe un intento por ajustar las especialidades a la demanda del mercado).

En lo que respecta al contenido de los diseños técnico pedagógicos de los cursos, se podrían completar con la definición del perfil docente mínimo requerido para cada uno de ellos y con la relación equipamiento/participante aconsejada. Cabe señalar que el equipamiento aportado por el Consorcio ha permitido que la relación equipamiento/participante sea la adecuada para los cursos que este ha ejecutado. Sin embargo sería aconsejable incluir dicho índice a fin de facilitar el uso generalizado de los productos del Proyecto por otras instituciones (tales como las que integran la red de instituciones privadas) de manera exitosa

Se ha observado una particularidad en la definición de los contenidos de los cursos de la especialidad "Electricidad". En dichos cursos la especialización no guarda relación directa como en el resto de las especialidades ya que el curso de habilitación responde al perfil del "Electricista domiciliario", mientras que el de especialización responde al perfil de "Electricista para montaje de subestación". Si bien esto no invalida el curso de especialización, señalamos nuevamente que las razones para la elección de la temática motivo del curso no están justificadas por ningún tipo de "señales de mercado". En consecuencia no está garantizada la pertinencia para la demanda. El problema podría resolverse utilizando cualquiera de los mecanismos de detección (cartas de intención de pasantías, compromisos de inserción en firme, bases de datos de oficinas de empleo, etc.).

Por otra parte, reiteramos que resulta necesario sistematizar los mecanismos de revisión, corrección y actualización de los programas, incorporando las mejoras y recomendaciones de los docentes de las organizaciones del Consorcio y los avances tecnológicos con el fin de que el esfuerzo realizado no sea infructuoso y de que los cambios producidos durante la implementación de los mismos sean incorporados y socializados entre las instituciones. En ese sentido se señala que la generación de un mecanismo de mejora continua de los contenidos y de la calidad de los manuales evitaría su estancamiento y desvalorización.

Sobre último aspecto es importante recalcar el esfuerzo ya realizado por las distintas instituciones para actualizar y mejorar los manuales. A título de ejemplo, y si bien no fue el único caso en que esto ha sucedido, el caso emblemático es el de los cursos de Computación (tanto en Habilitación como en Especialización), para los que fue necesario actualizar los contenidos debido a los avances tecnológicos. Falta, sin embargo, desarrollar mecanismos que permitan homogeneizar y revalidar los cambios producidos (tanto en lo pedagógico como en cuanto a su pertinencia con el perfil requerido por el mercado de trabajo) y difundirlos de manera periódica (a fin de posibilitar la incorporación de estos cambios por todas las instituciones del Consorcio y de la Red).

Se señala finalmente que en ocasión de la evaluación intermedia se recomendó la incorporación de un módulo relativo a aspectos sociolaborales que podría ser implementado en la totalidad de los cursos. Dicho módulo debía incluir contenidos tales como: normas y códigos del ámbito laboral, interacción con otros actores en la actividad laboral, actitudes en relación con el trabajo y/o el grupo de trabajo.

Si bien estos contenidos han sido trabajados por algunas de las instituciones del Consorcio, la tarea se ha efectuado de manera disímil y no se han sistematizado los resultados. Las mismas instituciones señalan este aspecto como un elemento de relevancia para la futura inserción de los participantes de los cursos<sup>3</sup> y que, por ende, se debía potenciar. Esta apreciación ya había surgido en muchas de las entrevistas mantenidas en la evaluación anterior

Tal como ya se ha indicado la meta ha sido alcanzada de manera amplia y satisfactoria.

#### 1.1.2 **Segunda meta:** diseño, producción y distribución de materiales y manuales de aprendizaje para las diez especialidades definidas.

Tal como en el caso anterior, esta meta también ya había sido superada el momento de la evaluación intermedia mediante el intenso trabajo realizado por las Instituciones del Consorcio.

El trabajo respectivo fue encomendado a FEPADE, la que ha diseñado y elaborado Manuales del Alumno y Manuales de Evaluación para la totalidad de los cursos (9 manuales a nivel de habilitación y 10 a nivel de especialización) y se ha reproducido y distribuido 152 juegos de manuales, los cuales constan de un perfil, un programa y un manual del alumno.

Los Manuales del Alumno están diseñados respetando la estructura de módulos de los programas de cada uno de los cursos, de manera de ajustarlos a los contenidos de cada sesión de capacitación, y de acuerdo con los objetivos operacionales definidos en cada uno de ellos. Los manuales aportan conocimientos técnicos y actividades a través del planteamiento de distintas ejercitaciones y de sus respectivas evaluaciones, tanto para el desarrollo de los contenidos conceptuales como procedimentales.

En lo que respecta al Manual de Evaluación, el mismo responde a la misma división modular, definiéndose, en cada caso, el tema a evaluar, los aspectos a evaluar (proceso o producto), el tipo de instrumento de evaluación y el número asignado al mismo para su ubicación en el manual. Se define, por otra parte, el valor absoluto de cada ítem y el coeficiente de ponderación que se le ha asignado a fin de obtener la calificación final. El manual cuenta con una serie de instrumentos diseñados para la evaluación de la totalidad de los temas del curso. Además, se ha diseñado para cada modulo una lista de cotejo a la que se puede transcribir el resultado de la evaluación.

---

<sup>3</sup> Han sido incorporados en el Sistema de Colocación y Seguimiento diseñado por FEPADE, como un elemento separado dentro del desarrollo de los cursos. Fe y Alegría y Fundaungo, lo han incorporado dentro de la temática de los cursos, incluyendo además el desarrollo de competencias referidas a la búsqueda de empleo.

Si bien se considera que el producto obtenido es satisfactorio, corresponden a esta meta los mismos comentarios realizados al analizar el diseño de los programas y que se refieren a la necesidad de implementar diversos ajustes. Se coincide en este comentario con lo expresado por la totalidad de las instituciones del Consorcio en sus informes finales referidos a la ejecución de los Proyectos Demostrativos.

Lo expuesto precedentemente no hace más que reafirmar la necesidad de implementar la sistematización de los mecanismos de revisión y mejora del material producido.

Igualmente, resulta importante, definir con claridad el grado de autonomía que tendría cada institución para el ajuste del material a los distintos grupos y circunstancias y el procedimiento para notificar y socializar dichos aportes.

Tal como ya se ha indicado la meta ha sido alcanzada de manera amplia y satisfactoria.

### 1.1.3 **Tercera meta:** diseño, producción y distribución de material docente

Al igual que en los dos casos anteriores, la meta había sido superada satisfactoriamente en oportunidad de la evaluación intermedia.

Se han diseñado y elaborado Manuales del Docente (19 en total para los cursos de habilitación y especialización), de los que se han reproducido y distribuido 152 juegos que constan de un perfil, un programa y un manual del alumno

El diseño del Manual del Docente se encuentra directamente vinculado a los módulos del Programa del curso y se encuentra referenciado al Manual del Alumno.

El Manual aporta al docente una serie de recomendaciones puntuales referidas a:

- Motivación
- Desarrollo del tema
- Conclusión
- Introducción al entrenamiento
- Desarrollo del entrenamiento
- Consolidación del entrenamiento

Al igual que en las metas anteriores, corresponden los comentarios realizados referidos a la sistematización de los mecanismos de revisión y mejora del material producido. Los ajustes necesarios han sido enunciados en los informes finales de las instituciones del Consorcio

Es de destacar que acorde con la recomendación realizada durante la evaluación intermedia se ha fortalecido, en los instructores del Consorcio, el concepto de que el manual debe ser utilizado como un elemento orientador y que aporta sugerencias y no como una regla fija e inamovible a ejecutar indefinidamente. De las entrevistas realizadas surge que la mayoría de los instructores se ha animado a recrear los manuales mediante su experiencia profesional y docente, lo que ha permitido adecuar a los mismos a la realidad de cada grupo.

Se concluye que la meta ha sido alcanzada de manera amplia y satisfactoria.

#### 1.1.4 **Cuarta meta:** adquisición de herramientas y equipos para la capacitación

Con referencia a esta última meta, una vez realizadas las auditorías técnicas, que procederemos a analizar más adelante, se efectuó el equipamiento de las instituciones del Consorcio.

Al respecto cabe señalar, que dado el alto nivel de adecuación del equipamiento de las instituciones salesianas, se decidió equipar a las otras cinco instituciones del Consorcio para el desarrollo de los cursos, utilizando FEDISAL los recursos que le correspondían para la conformación de un Centro de Orientación Vocacional, proyecto que analizaremos en ocasión de la evaluación del sub- componente respectivo.

Para la definición de las cantidades se tuvieron en cuenta las listas de herramientas y equipo elaboradas por FEPADE y los cursos a ser desarrollados por cada institución.

El proceso de compra y entrega de los equipos y herramientas requeridas por los talleres de las cinco instituciones del Consorcio (descontando a FEDISAL por las razones expuestas precedentemente) se ha cumplimentado.

El proceso respectivo presentó, tal como se señaló en la evaluación intermedia, un conjunto de dificultades de naturaleza técnico jurídico que solo pudieron ser resueltas finalmente mediante la cooperación del PNUD.

A criterio del propio Proyecto la situación mencionada constituye la razón fundamental que permite explicar el retraso en la ejecución del programa ya que la dificultad en la provisión interrumpió una cadena de actividades críticas.

En la actualidad se está en proceso de formalización de las donaciones del equipo adquirido por el Consorcio a cada una de las instituciones por lo que se considera que la meta ha sido alcanzada de manera amplia y satisfactoria.

## 1.2 SUB-COMPONENTE DE CAPACITACIÓN DE INSTRUCTORES

Para este sub-componente se ha establecido como objetivo, actualizar los conocimientos y aptitudes de los instructores de las organizaciones a cargo del desarrollo de los cursos.

Con este propósito el Proyecto se había propuesto financiar:

- a. La actualización profesional de 30 instructores especialistas que funcionarían como fuente de información para renovar los curriculum y como multiplicadores de la capacitación.
- b. El diseño de planes y programas para la capacitación de 200 instructores.
- c. La capacitación de hasta 200 instructores (20 promedio por especialidad) acerca de los nuevos programas de capacitación.
- d. El desarrollo de 6 talleres de actualización y armonización de las organizaciones del Consorcio.

Respecto a cada una de las metas, se han observado los siguientes resultados:

### 1.2.1. **Primer meta:** Actualización profesional de 30 instructores especialistas

Esta meta ya estaba también cumplida al momento de la evaluación intermedia. Cabe señalar que se logró capacitar a 25 instructores de las organizaciones del Consorcio en lugar de los 30 previstos.

Tanto los contenidos como la metodología de capacitación utilizada son similares a la empleada comúnmente en Formación Profesional para la Formación de Formadores.

Entre los instructores capacitados hubo tres del INSAFORP, que fueron invitados con el fin de compartir la experiencia.

Cabe señalar que el INSAFORP no ha mantenido una relación cercana con el Consorcio (aún cuando han existido gestos concretos por parte de las instituciones con el propósito de hacerlo partícipe de los logros alcanzados). Sin embargo, luego de los últimos cambios de gestión producidos en estos últimos meses, se ha detectado un mayor interés de parte del Instituto rector por participar de los eventos convocados por el Consorcio y analizar la experiencia del Proyecto con el fin de incorporar dichos logros.

Dado que la diferencia de un 15% entre la cantidad de instructores a ser capacitados y lo realmente logrado se debe a razones de fuerza mayor tales como ausentismos y deserciones la meta debería ser considerada como cumplida

### 1.2.2. **Segunda meta:** diseño de planes y programas para la capacitación de 200 instructores

Se diseñaron los planes y programas de capacitación de los 200 instructores y de actualización de 30 formadores.

Los diseños de los programas responden a los principios de la metodología activa y se encuentran estructurados en forma similar a los elaborados para los cursos de cada una de las especialidades.

Esto ha permitido contar con programas de capacitación de instructores homogéneos, lo cual facilitará su generalización a través de la Red de Instituciones Privadas, asegurando la calidad de la capacitación de los mismos.

Esta actividad se considera muy importante dada la trascendencia de la figura del instructor en este tipo de capacitación.

Al igual que la meta anterior ya se encontraba cumplida al momento de la evaluación intermedia.

### 1.2.3. **Tercera meta:** capacitación de hasta 200 instructores

A la fecha se han capacitado 212 instructores en el uso de nuevos manuales y en el uso de medios y técnicas didácticas, superando la meta establecida para los dos primeros

años del Proyecto. Si bien esta meta ya se encontraba cumplida al momento de realizar la evaluación intermedia la misma fue mejorada con posterioridad a dicho análisis.

Es importante recalcar en este punto el efecto multiplicador de estas acciones ya que no favorecen sólo al Consorcio sino a todo el sistema de Formación Profesional del país. Esta afirmación se basa en que muchos de los instructores que trabajan en las instituciones del Consorcio son los mismos que, por otra parte, se encuentran habilitados por el INSAFORP.

Respecto de esta meta, en oportunidad de la evaluación anterior del proyecto, se recomendó la implementación de un sistema de seguimiento de los instructores capacitados. Asimismo, se propuso que esa tarea podría ser cumplida por todos o algunos de los 25 instructores formadores, los que de esta manera complementarían la capacitación impartida mediante actividades de supervisión y tutoría.

En dicha oportunidad se estimó imprescindible, además, desarrollar la capacitación de los nuevos instructores que sean contratados por las instituciones del Consorcio (en muchos casos ante la desvinculación de los capacitados anteriormente). A tales efectos se recomendó que las instituciones deberían asumir el compromiso de capacitar a los nuevos instructores empleando a tal fin a los formadores con que cuenta cada una de ellas y esta capacitación debería constituir un requisito para desempeñarse frente al curso.

En este sentido el Consorcio informó que las instituciones manifestaron que harán todos los esfuerzos posibles para establecer mecanismos de seguimiento y capacitación sistemática a los instructores. Esta afirmación no se ha visto reflejada en los trabajos de campo ni en los informes analizados. Sin embargo, sí se ha observado la rotación de instructores por las distintas instituciones del Consorcio en función de su buen desempeño y la desvinculación de otros que no se encontraban a la altura de los requerimientos de calidad establecidos.

Si bien esta meta ya se encontraba cumplida al momento de realizar la evaluación intermedia, los objetivos previstos fueron superados con posterioridad a dicho análisis.

#### 1.2.4 **Cuarta meta:** desarrollo de 6 talleres de actualización y armonización de las organizaciones del Consorcio

Para desarrollar esta fase FEDISAL y FEPADE como instituciones responsables de esta meta diseñaron una propuesta de ejecución que fue presentada a la UTECAF en junio de 1999.

La propuesta estableció dos tipos de actividades. La primera de ellas, fue un taller de diagnóstico del desempeño de los instructores, en el cual se establecieron las áreas de fortalecimiento y el contenido a desarrollar en los talleres. La segunda de las actividades consistente en dos talleres de actualización de instructores, en los cuales se desarrollarían los temas y contenidos surgidos del taller de Diagnóstico.

El proyecto fue aprobado por el Banco el 11 de agosto de 1999. A partir de la no objeción se seleccionaron los consultores a cargo de los talleres, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a. Experiencia del Consultor en talleres o trabajos similares a las necesidades. Oferta Técnica y Metodológica.
- b. Oferta Económica.
- c. Disponibilidad de tiempo, dado que el Proyecto debía realizarse en un máximo de dos meses.

La selección dio como resultado la elección de un Consultor para la realización del taller de diagnóstico, el Ing. Ricardo Godoy, que reunía la experiencia requerida y que ya había realizado acciones para el Consorcio.

La convocatoria a participar del taller de diagnóstico estuvo dirigida a los Coordinadores de Capacitación, supervisores y algunos instructores destacados que las instituciones recomendaron.

El taller se realizó el 10 de septiembre de 1999 contando con la participación de 20 personas de nueve instituciones – 11 instructores y 9 coordinadores - (tégase en cuenta que FEDISAL desarrolló las acciones de capacitación a través de las instituciones salesianas).

Como resultado de este primer taller se definieron áreas consideradas débiles en el trabajo de los instructores y se tomo como eje transversal de la formación el enfoque en el Método de Educación Basada en Competencias.

Los temas definidos para los talleres de actualización fueron los siguientes:

- a. Metodología basada en competencias (generalidades y elementos básicos).
- b. Aplicación de métodos de enseñanza - aprendizaje – Sistematización.
- c. Conceptualización de terminología metodológica.
- d. Nuevos métodos de enseñanza.

Asimismo, se detectaron algunos temas alternativos (Dinámicas motivacionales y Psicología del aprendizaje) y se definió una carga horaria de 40 horas para los talleres de actualización. Para la ejecución de estos talleres se seleccionó al Prof. Luis Eugenio Maravilla, capacitador con experiencia en los temas enunciados.

El desarrollo de los talleres se realizó en los meses de octubre y noviembre de 1999. De los mismos participaron entre 22 y 20 instructores (entre el primer y segundo encuentro), encontrándose representadas las instituciones del Consorcio. Se considera que ha sido exigua la cantidad de participantes de los talleres de actualización (máxime considerando que en el segundo de los encuentros han participado representantes de algunas instituciones de la red). A fin de no desaprovechar este esfuerzo resultaría adecuado prever la transferencia hacia adentro de cada una de las instituciones de los aspectos desarrollados en ambos talleres.

Esta meta se logró alcanzar parcialmente ya que sólo se realizaron un taller de diagnóstico y dos de actualización.

La explicación de esta situación podría encontrarse en el hecho de las Instituciones del Consorcio priorizaron la ejecución de los cursos destinados a la población objetivo del programa. Este hecho actuó en desmedro de la realización de los talleres de actualización de instructores cuya ejecución fue aplazada para una etapa posterior en la que, se decidió, finalmente, orientar los esfuerzos a actualizar a 50 capacitadores.

La actualización comenzó con un taller de diagnóstico en el que se detectó, aparentemente, mucho interés en las temáticas que habían de desarrollarse, pese a lo cual la participación final fue notoriamente inferior a la prevista.

En suma, la decisión de postergar la formación docente trajo aparejadas dos situaciones que han resultado, perjudiciales para el programa, a saber:

- a. La actualización se realizó cuando, por haberse finalizado los cursos, no quedaban muchos instructores contratados por las instituciones.
- b. La ejecución de la actualización con posterioridad al desarrollo de los cursos implicó que no se pudo transferir la potencial mejora en la formación docente a la actividad formativa que se realizó con los beneficiarios directos del programa.

El elemento rescatable sería que los cursos pueden haber sido útiles para el desarrollo profesional de los instructores los que han visto incrementados su capital humano individual.

Es dable concluir, en definitiva, que la meta tornó de imposible cumplimiento ante la postergación inicial y la posterior carencia de instructores con quienes desarrollar los talleres. El impacto negativo más significativo ha sido el incumplimiento del objetivo de fortalecer a los instructores en sus tareas lo que hubiese contribuido a mejorar las acciones del Consorcio.

### 1.3 SUB-COMPONENTE DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL

Este sub-componente tuvo como objetivo, desarrollar un sistema de orientación vocacional que permita:

- a. La evaluación de habilidades, destrezas y aptitudes de los candidatos a las especialidades que se imparten bajo el Proyecto.
- b. La orientación de la demanda de especialidades considerando las oportunidades del mercado laboral y la conveniencia de reorientar la demanda de las mujeres hacia especialidades más competitivas mediante la difusión de información confiable.

Para el logro de este objetivo el Proyecto financió:

- a. El diseño de un sistema de orientación vocacional.
- b. El diseño, producción y distribución del material para la orientación vocacional en todas las organizaciones del Consorcio.
- c. La capacitación de 100 instructores que, dentro de las organizaciones, asumirán las funciones de orientación, colocación y seguimiento de empleo en cada institución.

- d. Orientación vocacional de 9000 participantes en cursos de capacitación.
- e. Adquisición de equipos.

### 1.3.1 **Primer meta:** diseño y prueba de un sistema de orientación vocacional

El Consorcio ha procedido a la implementación en la totalidad de sus instituciones, de un sistema de orientación vocacional anterior a la inscripción en los cursos, que permite detectar habilidades, aptitudes y preferencias de las distintas personas que concurren a las organizaciones del Consorcio.

En este marco se ha definido a la *Vocación Profesional*, en sentido amplio, como la que comprende las inclinaciones, bien sean éstas innatas o adquiridas, que un individuo puede tener hacia determinado oficio o profesión.

El Proyecto elaborado por FEDISAL consideró a la Orientación Vocacional como, una ayuda científica prestada al individuo para que elija un trabajo que sienta satisfacción de realizar, en el que tenga oportunidades de progreso y por el que reciba recompensa adecuada.

El supuesto es que, analizando el tipo de individuo y la profesión o las profesiones en que está interesado, se puede descubrir en cuál podrá aplicar mejor sus aptitudes, facultades, talento y posibilidades, de manera que pueda obtener el máximo provecho para sí mismo y para la sociedad.

El Consorcio ha intentado diseñar, un sistema que permita alcanzar el objetivo fundamental de la Orientación Vocacional que es “elegir el mejor trabajo para cada obrero”, dando a la palabra “obrero” su más amplia acepción, o sea la de productor de una obra y por tanto incluyendo en ella tanto labores manuales como intelectuales y artísticas. El propósito buscado es que el Sistema permita asegurar a todo individuo aprendiz, la colocación en ocupaciones que su vocación y aptitud indiquen como las más convenientes.

Las ideas fundamentales que sustentan al sistema de Orientación Vocacional han sido expuestas en un extenso documento preparado por FEDISAL en el que se describe también el proceso de selección y validación de las pruebas a las condiciones vigentes en El Salvador. Sobre la base de dicho proceso se llegó finalmente a conformar un sistema basado en la aplicación de las siguientes herramientas:

- *Entrevista*
- *Ficha de Inscripción*
- *Test Beta:* para evaluar la aptitud intelectual general
- *Test Mc Quarie:* para evaluar las aptitudes.
- *Test COINCER:* para medir los intereses ocupacionales de los candidatos.
- *Cuestionario de Interés de Herrera Montes:* para conocer el interés por las actividades que se ejecutan en las diferentes ocupaciones.
- *I.A.C. - Inventario de Adaptación de Conducta y test de colores:* aplicado para conocer la adaptación de las personas a los ambientes personal familiar, escolar y social.

Se realizaron además las siguientes acciones:

- *Suministrar información a los candidatos de los diferentes perfiles ocupacionales* que ofrecía el centro en el marco del Programa.
- *Preparar un programa Computarizado para la calificación de las pruebas:* en el registro académico de este Centro se instaló un programa computarizado para agilizar la calificación de las diferente pruebas psicotécnicas que se aplicaron.

Un detalle importante del sistema es que sólo lo puede aplicar un profesional graduado en Psicología e inscrito en la Junta de Vigilancia de la profesión.

Con la aplicación del Sistema de Orientación Vocacional también se pretendía la orientación de la demanda social de formación para determinadas ocupaciones en función de las oportunidades que ofrecía el mercado laboral. Se pretendía, además, el tratamiento de la igualdad de género mediante la reorientación de la demanda de las mujeres hacia especialidades competitivas, que son ejercidas habitualmente por el género masculino.

Se considera que la meta propuesta ha sido alcanzada.

### 1.3.2 **Segunda meta:** diseño, producción y distribución del material para la orientación vocacional en todas las organizaciones del Consorcio.

Tal como se señalara anteriormente, se seleccionó y adquirió el material para la implementación del sistema de orientación vocacional. Se ha elaborado, además, un manual para la capacitación y puesta en marcha de dicho sistema que ha sido distribuido a las instituciones del Consorcio.

El manual ha servido para la prueba e implementación de la orientación vocacional en los proyectos demostrativos de capacitación que se analizarán en los apartados siguientes.

Durante el trabajo de campo realizado en ocasión de esta evaluación final fue posible analizar con algunos de los profesionales a cargo del sistema el mecanismo de funcionamiento del mismo y analizar sus fortalezas y debilidades en cuyo análisis se ha encontrado una razonable coincidencia entre las instituciones del Consorcio.

Entre los aspectos más mencionadas por las mismas se pueden citar:

#### - DEBILIDADES

- El material no se recibió oportunamente
- Las personas ya estaban motivadas a escoger una sola alternativa, que podía no estar vinculada con los resultados de las pruebas de aptitudes. El fenómeno se manifestó en forma relevante en el área de Confección Industrial en el que el interés se basó en la mayor probabilidad de un empleo al finalizar la capacitación. El mismo fenómeno pero menos manifiesto, se encontró en las áreas de Mecánica Automotriz y Computación.

- El limitado menú que ofrecían los centros de capacitación en cuanto a las ocupaciones, muchas veces no coincidía con el interés de la población demandante, por lo que en algunos casos la orientación, se apegó a la realidad de la Institución y no a la del participante.
- El material de las pruebas se agotó en plaza y se tuvo que esperar la importación desde España (sólo se podían utilizar folletos originales por respeto a los derechos de autor).
- Los candidatos a participar de la selección no estaban convenientemente preparados para someterse a las diferentes pruebas ya que no comprendían su objetivo. Algunos de ellos optaron por no presentarse a las diferentes sesiones por temor a ser “aplazados” (lo que podría estar vinculado en algunos municipios con un nivel de escolaridad de los aspirantes más bajo que el previsto).
- El sistema es considerado de un alto costo por las instituciones (ya que requiere la presencia de un profesional a tiempo completo) y de un alto consumo de tiempo para el participante. Ello determina que, aún habiendo sido exitoso, presentaría limitaciones para su aplicación a participantes de eventos formativos.
- Debido a la cantidad de tests a responder por los participantes, resulta necesario aplicar las pruebas en dos turnos lo que también aumenta los costos del proceso.
- La aplicación de las pruebas requería también de mucho tiempo para obtener los resultados obtenidos por el aspirante. Algunas pruebas necesitan ser calificadas manualmente, lo que retrasa la entrega de los resultados de la orientación.
- Al detectar debilidades del participante, no había recursos disponibles para ayudarlo a solventar sus áreas deficitarias. Ello ocurría por ejemplo, en el caso de la detección de falencias en sus competencias básicas.
- El proceso de orientación vocacional resulta demasiado largo en relación con el tiempo destinado a la formación (este comentario toma en consideración la entrevista de los candidatos, aplicación, calificación e interpretación de los test y la entrevista para dar los resultados y suministrar la orientación final).
- El Sistema de Información utilizado para procesar las pruebas presenta inconvenientes tales como:
  - ◆ No se puede consultar la hoja de datos generales del aspirante una vez que se ha digitado.
  - ◆ No se pueden modificar los datos generales debido al aspecto arriba anotado.
  - ◆ Los resultados de una misma persona se imprimen en varias hojas, lo que representa mayor gasto de material (se sugiere que al imprimir los resultados sean impresos en una sola página).
  - ◆ No clasifica por especialidad los listados de los aspirantes.
  - ◆ No permite la clasificación por género.
  - ◆ La información sobre cada aspirante no incluye el domicilio del mismo lo que permitiría su rápida ubicación física.

Respecto del sistema de carga, cabe señalar que el mismo no se encontraba previsto originalmente y que fue provisto adicionalmente como un elemento que podía facilitar dicha tarea.

Por último algunas instituciones han considerado que algunas de las pruebas realizadas se encontraban superpuestas o no bien definidas.

Así como las instituciones enunciaron las debilidades detectadas, también encontraron múltiples fortalezas del Sistema de Orientación las que, de manera resumida, se detallan a continuación:

- FORTALEZAS

- El sistema proporcionó a los candidatos, los perfiles de las ocupaciones que se ofertaban y los familiarizó con las propuestas de capacitación ofrecidas por cada Centro. La divulgación de los perfiles ocupacionales permitió que los demandantes de la capacitación conocieran las tareas que se realizan en diferentes ocupaciones y orientó al participante para aprovechar sus capacidades en un curso donde su rendimiento fuera el máximo (con las limitaciones señaladas en lo que hace a aquellos cuya motivación era la posibilidad cierta de empleo en una rama y no modificaban su elección debido al resultado del trabajo de orientación).
- Permitió a algunos participantes, descubrir sus habilidades y destrezas y elegir con buen tino su oficio.
- La selección que realizaron los participantes se ajustó de manera más precisa a sus intereses.
- El Sistema proporcionó información acerca de los candidatos, que podría haber contribuido a disminuir el coeficiente de deserción.
- Contribuyó a que los aspirantes enriquecieran su conocimiento acerca de sus intereses y habilidades ocupacionales.
- Ayudó a formar subgrupos de trabajo más acordes a las capacidades de los participantes.
- Permitió a las instituciones del Consorcio realizar una experiencia en la selección de los participantes utilizando un Sistema de Orientación Vocacional basado en técnicas psicométricas y de habilidades que fueron ajustadas a la población objetivo.
- Posibilitó el asesoramiento individualizado a través de las entrevistas.
- La implementación del Sistema dio como resultado la participación femenina en cursos no tradicionales para dicho género (Mecánica Automotriz, Electrotecnia y Carpintería de la Industria).

- Los Manuales de Información del Sistema de Orientación Vocacional y la capacitación recibida guardaron pertinencia con el objetivo del Sistema.
- La aplicación de un sistema como el analizado constituye una innovación para la Formación Profesional que se brinda en la región.

En cuanto al Sistema de Información utilizado para procesar las pruebas, se pueden destacar las siguientes fortalezas:

- ◆ Rapidez en la digitalización de los datos.
- ◆ Rapidez en el procesamiento.
- ◆ Visualización de los resultados antes de su impresión.
- ◆ Velocidad para la ubicación de los aspirantes.
- ◆ Fácil acceso y manejo del programa.
- ◆ Agilidad en la tarea de evaluación de las pruebas.

En resumen, la experiencia merece ser profundizada y ajustada tanto en sus aspectos conceptuales como operativos, ya que ha abierto una posibilidad muy interesante para realizar orientación profesional en el área de la formación profesional. La meta ha sido cumplida.

#### 1.3.3 **Tercera meta:** capacitación de 100 instructores en el Sistema de Orientación Vocacional

Ya en ocasión de la evaluación intermedia realizada al Proyecto, se había completado la meta de capacitación, formando a 100 (cien) instructores del Consorcio, tanto del área técnica como a psicólogos.

Los instructores técnicos tuvieron a su cargo la administración de las pruebas, mientras que los psicólogos lo hicieron con las entrevistas y la interpretación de los resultados.

Actualmente, muchos de los instructores capacitados se encuentran trabajando en las organizaciones del Consorcio y algunos están desempeñándose en otras instituciones de la Red Nacional de Capacitación.

#### 1.3.4 **Cuarta meta:** orientación vocacional de 9000 participantes en cursos de capacitación.

Se superó satisfactoriamente la meta establecida de 9000 participantes ya que se realizó la orientación vocacional de 10632 (diez mil seiscientos treinta y dos). En consecuencia se superó la meta en un 18%.

#### 1.3.5 **Quinta meta:** adquisición de equipos.

Tal como se encontraba previsto, finalizado el Programa queda funcionando en FEDISAL un Centro de Orientación Vocacional.

Para ello, la Fundación salesiana diseñó un Centro de Orientación para el Desarrollo de los Recursos Humanos que originalmente habría de llamarse CODEREF y realizó un estudio de factibilidad para el equipamiento del mismo.

Estas actividades dieron como resultado el desarrollo del Programa de Desarrollo de los Recursos Humanos (PODERH), una empresa de prestación de servicios y asistencia técnica para la orientación y el desarrollo de recursos humanos, con actividades en las siguientes áreas:

- ✓ Orientación vocacional/profesional
- ✓ Orientación sobre estudios superiores
- ✓ Asesoría académica
- ✓ Orientación para el empleo
- ✓ Orientación familiar
- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Evaluación integral
- ✓ Talleres de Orientación vocacional

Conjuntamente con la definición del equipamiento más adecuado para la implementación de PODERH, el estudio ha incluido un análisis de los recursos humanos y físicos requeridos.

Respecto del perfil profesional, estableció como el más adecuado para este sistema un profesional universitario en psicología, ciencias sociales o educación, preferentemente con especialización en áreas vocacionales y sólidos conocimientos de computación.

PODERH cuenta hoy con una infraestructura y una batería de pruebas adecuada para ofrecer servicios de orientación, selección y reclutamiento de manera eficiente y pertinente al sector privado.

Sin desmedro de los logros alcanzados en este sub-componente, cuyas metas han sido alcanzadas, resulta importante realizar algunas sugerencias tendientes a optimizar y potenciar su funcionamiento y retomar ideas presentadas en oportunidad de la evaluación intermedia.

Entre ellas se destaca la falta de aprovechamiento de todas las posibilidades del sistema de orientación, por ej. :

- ✓ Derivar directamente a un puesto de trabajo a un aspirante para luego especializarlo.
- ✓ Posibilitar la incorporación de participantes en distintos módulos, de acuerdo a los requerimientos de capacitación del perfil laboral de cada aspirante (se flexibilizaría así la capacitación y se aprovecharían mejor los recursos disponibles).
- ✓ Orientar a otras modalidades de capacitación o educación, tanto dentro como fuera del Consorcio.
- ✓ Utilizar la base de datos como información pertinente para la distribución de acciones de capacitación.

#### 1.4 SUB-COMPONENTE DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DEMOSTRATIVOS DE CAPACITACIÓN

El objetivo de este sub-componente fue desarrollar experiencias de capacitación demostrativas en localidades y especialidades diferentes.

Originalmente se había previsto que, durante el segundo y tercer año del Proyecto, las seis instituciones del Consorcio:

- a. Realizaran acciones en siete departamentos del país y en 10 especialidades.
- b. Capacitaran a 9000 personas (80% a nivel de habilitación y 20% a nivel de especialización).

Se definieron así como metas a cumplir:

- i. A nivel de habilitación:
  - i.1. En la rama Construcción: 2160 personas
  - i.2. En la rama Industria: 2160 personas
  - i.3. En la rama Servicios: 3680 personas
- ii. A nivel de especialización:
  - ii.1. 540 personas en Construcción
  - ii. 2. 540 personas en Industria
  - iii.3. 720 personas en Servicios

Para la definición de los departamentos en los que se actuaría se previó utilizar algunos de los siguientes criterios:

- a. Concentración de población y actividad productiva.
- b. Demanda de recursos humanos capacitados.
- c. Disponibilidad de infraestructura y equipo de capacitación.
- d. Presencia de otras instituciones con objetivos similares.
- e. Perspectiva de desarrollo departamental.

En la práctica, las instituciones desarrollaron sus actividades en los siguientes departamentos, de acuerdo con la aprobación de la Junta Directiva del Consorcio y de UTECAF:

- CREFAC:
  - Municipio de Cojutepeque en el Departamento de Cuscatlán.
  - Municipios de Ciudad Delgado y Apopa en el Departamento de San Salvador.
  - Puerto La Libertad del Departamento de La Libertad.
- FE Y ALEGRIA:
  - Municipio de Santa Ana en el Departamento del mismo nombre.
  - Municipio de Metalío en el Departamento de Ahuachapán.
  - Municipio de Cara Sucia en el Departamento de Sonsonate.
  - Municipios de Nueva San Salvador, Huisisilapa y Tacachico en el Departamento de La Libertad.
  - Municipio de San Vicente en el Departamento del mismo nombre.
  - Municipios de Istahua, y San Pedro Perulapán en el Departamento de Cuscatlán.
  - Colonia Zacamil en Mejicanos, Colonia Popotlán II en Apopa, Blvd. Del Ejército en Soyapango y Penal de Mariona en Cuscatancingo, en el Departamento de San Salvador.

Municipios de La Laguna y Los Ranchos en el Departamento de Chalatenango.

- **FEPADE:**
  - Santa Ana
  - Chalatenango
  - La Libertad
  - San Salvador
  - Cabañas
  - La Paz
  - Usulután
  - Morazán
  - San Miguel
  - La Unión
  
- **ASALDI:**
  - Municipio de Santa Ana en el Departamento del mismo nombre.
  - Municipios de Ilopango y San Salvador en el Departamento de San Salvador.
  - Municipio de San Juan Opico en el Departamento de La Libertad.
  - Municipio de San Isidro en el Departamento de Cabañas.
  - Municipios de Rosario La Paz, San Pedro Masahuat, San Rafael. Obrajuelos y Zacatecoluca en el Departamento de La Paz.
  - Municipios de San Miguel, Nueva Guadalupe, Ciudad Barrios y San Jorge en el Departamento de San Miguel.
  - Municipios de Osicala, San Isidro, Yolaiquín y Delicias de Concepción en el Departamento de Morazán.
  
- **FUNDAUNGO:**
  - Municipios de Santa Ana y El Porvenir en el Departamento de Santa Ana.
  - Municipios de Alegría, Berlín, Santiago de María, Tecapán, Jucuapa y Puerto El Triunfo en el departamento de Usulután.
  - Municipio de Mejicanos en el Departamento de San Salvador.
  - Municipio de San Pedro Perulapán en el Departamento de Cuscatlán.
  - Puerto de La Libertad en el Departamento de La Libertad.
  - Municipio de San Vicente en el Departamento del mismo nombre.
  - Municipio de Sensuntepeque en el Departamento de Cabañas.
  
- **FEDISAL:**
  - San Salvador
  - La Libertad
  - Santa Ana
  - Chalatenango

La población beneficiaria de estas acciones fue definida a partir de los siguientes criterios generales, descritos en el documento del Proyecto:

- ✓ Pertenecientes a población urbana, semiurbana o rural.
- ✓ Entre 15 y 24 años de edad.
- ✓ Desocupados o subocupados.

- ✓ Capacidad para financiar por lo menos el 10% del costo directo del curso.

Para los cursos de habilitación:

- ✓ Al menos, tercer grado de primaria

Para los cursos de especialización:

- ✓ Al menos, sexto grado o
- ✓ haber recibido un curso de habilitación en una de las organizaciones del Consorcio o comprobar su experiencia.

Para los cursos de Gestión Empresarial (nivel de especialización):

- ✓ Haber recibido cursos de especialización o habilitación y
- ✓ tener evaluadas sus aptitudes empresariales.

En la práctica, de acuerdo con los datos relevados por el proyecto, la población beneficiaria reunió las siguientes características:

- ✓ Población urbana, semiurbana y rural.
- ✓ En su mayoría de 15 a 25 años. El límite se ha extendido a los 35 años. Un pequeño porcentaje de participantes supera ese límite.
- ✓ El nivel educativo abarcó del 1º grado hasta la educación universitaria. En su mayoría los beneficiarios se concentraron entre el 4º y el 9º grado. Si se suma el grupo de beneficiarios que han cursado el bachillerato el 80% de los participantes de los cursos tiene un nivel educativo superior a 4º grado.
- ✓ Si bien fue mayor la participación de varones, las mujeres alcanzan aproximadamente el 39% de los inscriptos y el 40% de los egresados.
- ✓ Es importante recalcar que el Consorcio ha desarrollado acciones con población interna de varios penales y con población con problemas de conducta (tales como los pertenecientes a distintas maras o pandillas).

Como parte de esta evaluación final se ha administrado una encuesta a un grupo numeroso de la población beneficiaria.

Debido a que, tal como ya lo hemos mencionado, las instituciones no han cumplimentado algunos de los criterios propuestos, el conjunto de encuestas a los beneficiarios no guarda relación con la distribución de los cursos por institución ni con la cantidad de cursos por especialidad. Similar comentario vale para la encuesta a docentes y empresas. Sin embargo, el total de la muestra alcanza al 10% del total de egresados del Consorcio y guarda similitudes con el perfil de la población tal como surge de los informes finales de este componente.

Las principales conclusiones a que se ha arribado y que se estima que pueden ser generalizadas al universo, son las siguientes:

- a. Las acciones de capacitación han estado focalizadas mayoritariamente en personas de bajos recursos, menores de 25 años y con escolaridad igual o inferior a bachillerato y en gran parte desempleados.

- b. La distribución por sexo responde a la declarada por el Programa
- c. En general las acciones han sido consideradas de mucha utilidad por los participantes
- d. Los contenidos y los tiempos definidos tanto para el curso como la pasantía han sido considerados satisfactorios por la mayoría de los encuestados y de utilidad para su posterior inserción en el mercado de trabajo.
- e. Los pasantes consideraron adecuado el trabajo realizado por el tutor de la empresa durante la pasantía.
- f. El porcentaje de insertados por medio de las bolsas de trabajo de las instituciones es de más del 25%.
- g. Cuando se analiza el porcentaje de colocados, independientemente de su paso por las bolsas de trabajo el porcentaje supera el 30%.

Este conjunto de resultados, conjuntamente con las que se detallan en el anexo, han constituido un elemento valioso a los efectos de avalar las conclusiones obtenidas en el trabajo de campo y suministrar solidez a un informe que resume lo efectuado durante los cuatro años de desarrollo del proyecto.

En lo que respecta al grado de avance de este sub-componente, cabe señalar lo siguiente:

- 1.4.1 **Primer meta:** realización de acciones en siete departamentos del país y en diez especialidades.

Tal como se ha reseñado, originalmente se había asignado a cada institución una zona en la cual desarrollar las acciones de capacitación. Esta asignación ha sido flexibilizada permitiéndole a las instituciones extender su área de trabajo. En esta decisión influyeron los daños causados por el Huracán Mitch que dañó la infraestructura de algunas regiones.

La decisión ha favorecido una mayor cobertura por parte del Consorcio, pero ha traído aparejada la superposición lo que podrían conducir a una saturación de la oferta en algunas áreas geográficas. Este riesgo es aún mayor si se tiene en cuenta que no existen mecanismos que adecuen la oferta de cursos de cada zona a los requerimientos del mercado<sup>4</sup>.

En la práctica, todas las instituciones han desarrollado cursos en los Departamentos de San Salvador y La Libertad y muchas de ellas en Cuscatlán y Santa Ana.

Si bien en algunos casos han existido intenciones de vincular la oferta con la demanda del mercado laboral, a través del contacto con los jefes comunales (relevando los proyectos de desarrollo en cada región), no se ha implementado un mecanismo que permita realizar dicha adecuación. Analizaremos este aspecto al evaluar el siguiente sub-componente.

De lo observado surge que los departamentos en los cuales se decidió capacitar fueron seleccionados originalmente por cercanía de las instituciones más que por criterios de demanda de mano de obra

---

<sup>4</sup> Existe una tendencia a ofertar los cursos de acuerdo con el requerimiento expresado por los potenciales participantes, otorgando a este indicador el valor de una demanda de mercado.

1.4.2 **Segunda meta:** capacitar a 9000 personas (80% a nivel de habilitación y 20% a nivel de especialización).

Al 31 de marzo de 2000, finalizadas las acciones de este sub-componente, se ha capacitado un total de 9200 personas de acuerdo con el siguiente detalle:

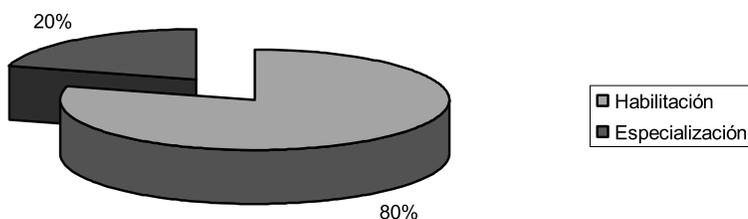
Organización	Participantes por modo de formación			Sectores		
	Hab.	Esp.	Total	Construcción	Industria	Servicios
Editar	327	162	<b>489</b>	40	222	227
Ricaldone	417	0	<b>417</b>	94	64	259
Ciudadela Don Bosco	934	241	<b>1175</b>	337	685	153
Sta. Cecilia	356	108	<b>464</b>	10	64	390
FUNDAUNGO	811	215	<b>1026</b>	234	255	537
FEPADÉ	1986	529	<b>2515</b>	308	883	1324
ASALDI	832	206	<b>1038</b>	256	366	416
Fe y Alegría	852	208	<b>1060</b>	387	349	324
CREFAC	801	215	<b>1016</b>	85	866	65
<b>TOTAL</b>	<b>7316</b>	<b>1884</b>	<b>9200</b>	<b>1751</b>	<b>3754</b>	<b>3695</b>

Cabe señalar, como primer comentario, que no existen impedimentos para la utilización reiterada de los servicios del Consorcio por parte de las mismas personas.

En vista de estas características los datos surgidos dan cuenta de egresados de cursos y no de personas capacitadas que es lo previsto para esta medición.

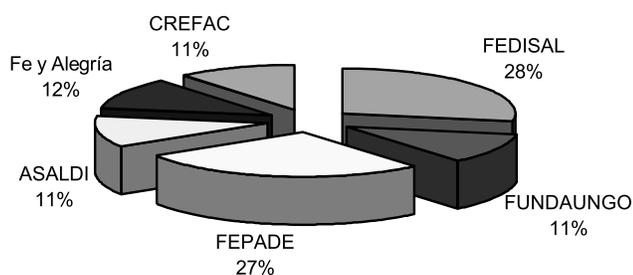
Tal como surge del cuadro anterior, la mayoría de los cursos se han desarrollado a nivel de habilitación (aprox. 80%), dando cumplimiento a la proporción establecida como meta.

**Porcentaje de cursos por modalidad de capacitación**



Las distintas instituciones han desarrollado las acciones de acuerdo a la siguiente distribución, la que ha sido acordada entre las mismas y en función de la cual se han determinado las metas:

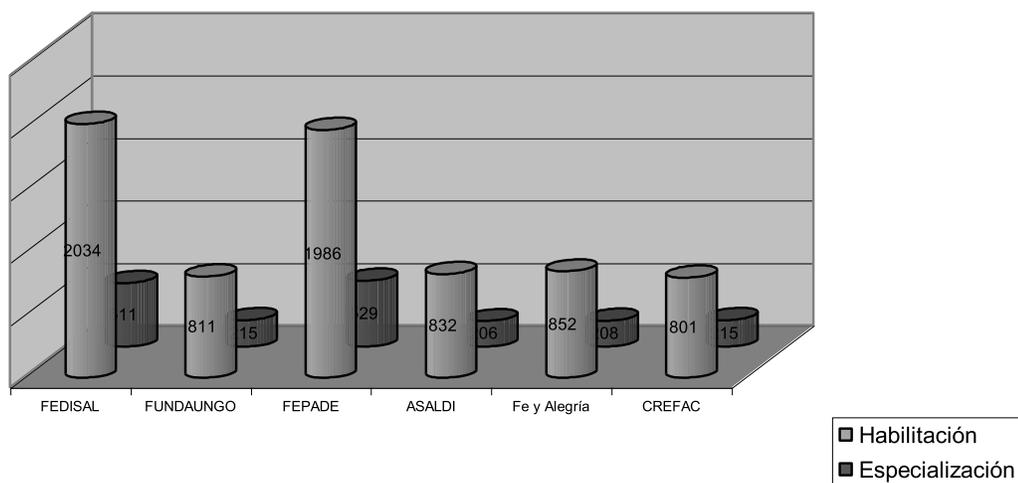
### Distribución de acciones por Institución del Consorcio



Debe tenerse en cuenta que FEDISAL no ha desarrollado cursos sino a través de las instituciones salesianas (EDyTRA, Instituto Técnico Ricaldone, Centro de Formación Profesional de la Ciudadela Don Bosco y Colegio Santa Cecilia).

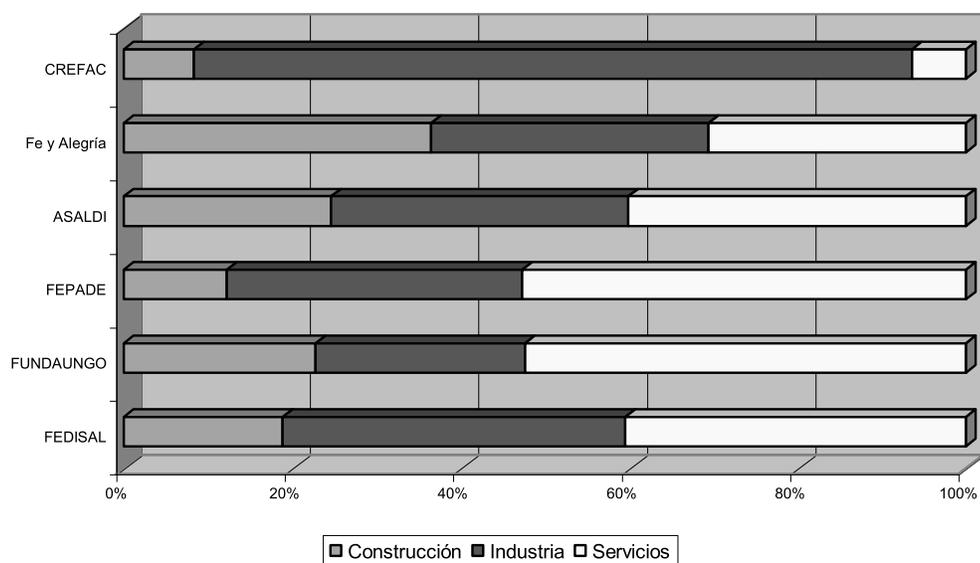
Teniendo en cuenta la modalidad de los cursos la distribución ha sido la siguiente:

### Cantidad de beneficiarios por Institución por modalidad de capacitación



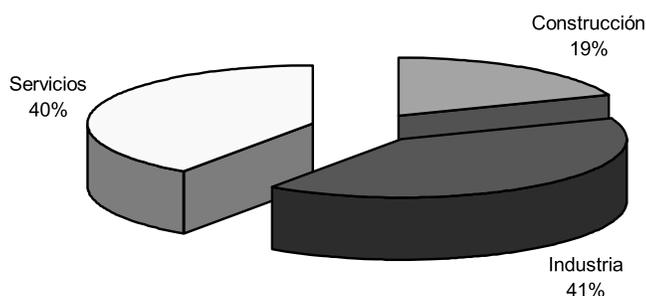
Por último, de acuerdo con el Sector de los cursos la misma ha respondido a la siguiente distribución:

### Porcentaje de beneficiarios por Sector por Institución del Consorcio



El cuadro resumen indica que se han desarrollado mayor cantidad de cursos en el Sector Industrial (Carpintería, Mecánica General, Mecánica Automotriz, Confección), seguidos muy de cerca por los cursos desarrollados en el Sector Servicios (Electrónica, Computación, Gestión empresarial). Los cursos desarrollados en el Sector Construcción representan un porcentaje bastante menor.

### Porcentaje de cursos por Sector



Otro aspecto relevado es que los docentes de las distintas organizaciones señalan que muchas personas utilizan los cursos para complementar su perfil. Por ejemplo, albañiles que realizan el curso de electricidad o mecánicos de automóviles que realizan el curso de electrónica.

Atento a que parte de población se encuentra trabajando, algunos de los cursos son impartidos durante los fines de semana, destinando mayor carga horaria diaria que la implementada en los que se desarrollan durante la semana.

Las actividades formativas se llevan a cabo en horarios matutinos y vespertinos, finalizando la actividad alrededor de las 05:00 pm (no se han implementado cursos nocturnos).

En lo que respecta al cumplimiento de esta meta, puede evaluarse como satisfactoriamente cumplida.

#### 1.4.3 **Tercer meta:** capacitar a la siguiente cantidad de personas por especialidad:

- i. A nivel de habilitación:
  - i.1. En la rama Construcción: 2160 personas
  - i.2. En la rama Industria: 2160 personas
  - i.3. En la rama Servicios: 3680 personas
- ii. A nivel de especialización:
  - ii.1. 540 personas en Construcción
  - ii.2. 540 personas en Industria
  - ii.3. 720 personas en Servicios

Inicialmente, se habían fijado en forma estática y rígida, tanto las especialidades como la cantidad de cursos por institución. Este criterio fue flexibilizado con posterioridad, razón por la cual esta meta no ha sido evaluada en los términos expuestos.

A pesar de esa flexibilización no se ha observado una necesaria adecuación de la selección de cursos a desarrollar en función de la demanda del mercado productivo de cada una de las regiones. Este tema aparece recurrentemente como uno de los aspectos en los que se debe trabajar con mayor énfasis para optimizar este proyecto y las eventuales acciones futuras del Consorcio.

Si bien existía en los primeros meses de 1999 un retraso en este componente, se logró finalmente un superávit de 200 participantes. Este objetivo se logró a través de un total de 478 cursos (sobre los 450 cursos previstos), de los cuáles 448 fueron financiados con fondos del programa y 30 con fondos propios. El promedio de graduados por curso ha sido de 20,5. Los datos reseñados dan idea de que los resultados alcanzados han superado las metas establecidas.

Para el control de la ejecución de los cursos se ha planteado la supervisión de los mismos y un Sistema de Información, Control, Seguimiento y Evaluación sobre la base de un soporte informático. Dicho sistema debería proveer datos para las evaluaciones intermedias, final y ex post.

Con referencia a la supervisión de los cursos, se han desarrollado una serie de documentos donde se detallan las normas y procedimientos, el perfil de los supervisores y los parámetros e instrumentos a utilizar.

Se destaca como un hecho positivo que la supervisión haya sido censal y no muestral. Para el logro de este objetivo los supervisores realizaron visitas a los distintos centros de

formación, con una periodicidad de un mes, las cuales fueron volcadas en informes que abarcaron:

- Datos generales
- Estado del local
- Inscripción de aspirantes
- Proceso de orientación vocacional
- Ambiente del proceso de capacitación
- Desempeño del docente
- Avance del contenido del programa
- Material didáctico y de taller
- Pasantías de aprendizaje en las empresas
- Cantidad de graduados
- Cantidad de incorporaciones al mercado laboral

El Consorcio ha realizado un trabajo ordenado y un seguimiento adecuado de las acciones a través del equipo de supervisión de la UTECAF. Estos informes permitieron reunir los datos referidos al avance y desarrollo de los proyectos demostrativos de capacitación. Pese a que no se ha podido contar con un sistema donde volcar la información, este hecho no ha impedido la sistematización de la misma por parte del equipo de supervisión.

Los criterios de selección de los supervisores establecidos por la UTECAF han sido adecuados.

Los resultados relevados indican una ejecución adecuada de los cursos. Se resumen seguidamente algunos de ellos:

- ADMINISTRACIÓN

La implementación de los cursos los Centros de Formación Profesional estuvo administrada por un plantel, al menos, de cinco personas.

- INFRAESTRUCTURA

Durante la ejecución de los cursos se verificó la infraestructura de los Centros de Formación Fijos y las acciones móviles de las distintas instituciones. Todos contaron con requerimientos adecuados, tales como aulas amplias, ventilación natural y/o artificial, iluminación adecuada. En su mayoría las aulas fueron de construcción mixta, tuvieron adecuadas condiciones higiénicas, contaron con suficiente agua potable y con servicios sanitarios en condiciones aceptables. Cuando se registraron algunas observaciones la UTECAF efectuó gestiones al respecto obteniendo una respuesta inmediata de parte de las organizaciones ejecutoras.

- APOYO LOGÍSTICO

Se comprobó que un 95% de los cursos de FEPADE, FUNDAUNGO, ASALDI, FE y ALEGRIA, CREFAC, Instituto Ricaldone, Ciudadela Don Bosco, Colegio Santa Cecilia y EDyTRA., contaron con el apoyo logístico necesario para el desarrollo de los contenidos programáticos.

#### - COBRO A LOS PARTICIPANTES

Durante el proceso de capacitación, los participantes cancelaron una matrícula y cuotas mensuales. El monto fue, como mínimo, del 10% de los costos directos de cada curso.

Los departamentos de contabilidad de los Centros de Formación, entregaron comprobantes de pago a cada participante, los cuales se encuentran archivados en los mismos. En algunos casos los centros no contaban con estos comprobantes, por lo que UTECAF diseñó un modelo adecuado.

Los centros que detectaron participantes que no podían absorber el costo a su cargo lo asumieron con recursos propios.

#### - PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de enseñanza - aprendizaje se realizó en un clima de relación satisfactorio. Este hecho que ha sido verificado por el equipo de supervisión fue controlado mediante entrevistas a participantes. Por otra parte, también se verificó el sistema de evaluación utilizado mediante pruebas escritas y control de los trabajos prácticos, los que han reflejado un avance satisfactorio en el aprendizaje. Se observó la aplicación de medidas de seguridad, disciplina y disposición para el trabajo y organización de la tarea según las indicaciones del instructor. También se observó por parte de los participantes la asimilación de los contenidos del curso a través de los productos elaborados, los cuales presentan una terminación adecuada.

Otro de los instrumentos diseñados, es una encuesta de satisfacción que se administra a los beneficiarios al finalizar el curso. La misma es semiestructurada, con una mayoría de preguntas cerradas, finalizando con una serie de preguntas con respuesta abierta. Desde el punto de vista de la utilidad del instrumento parecería que el mismo resulta adecuado para recabar la información buscada. Debe señalarse, sin embargo, que esta medición, denominada en la literatura especializada "evaluación en caliente" es de validez limitada ya que sólo mide la satisfacción subjetiva del capacitado.

Por esto, los resultados de la misma deben complementarse con la evaluación del impacto individual del curso, dado por la obtención de un nuevo empleo (en el caso de los desocupados), el incremento del valor agregado por parte de las empresas (para los ocupados en relación de dependencia) o de los ingresos de los propios beneficiarios (para los trabajadores por cuenta propia). Las mediciones para el caso de los ocupados son obviamente complejas, problema que está vinculado directamente con la pertinencia de los cursos.

Hecha esta salvedad resumiremos a continuación los resultados obtenidos del procesamiento de dicha encuesta por el Personal de la UTECAF.

##### **a. Instructor**

Más del 90% de los participantes evaluó el desempeño del instructor como excelente o muy bueno.

## **b. Contenido del Curso**

Un 90 % de los participantes evaluó los contenidos desarrollados como excelentes o muy buenos.

## **c. Material Didáctico y de taller**

### **1. Estado de herramientas y equipo**

Más del 80 % consideró como excelente o muy bueno el estado de herramientas y equipo.

### **2. Material necesario, completo y a tiempo**

En igual proporción y en igual sentido que el ítem anterior los participantes consideraron que el material del curso fue todo el necesario y estuvo a tiempo.

### **3. Entrega del manual del alumno a tiempo**

Al igual que en los dos ítems anteriores los participantes opinaron en más del 80% que la entrega del manual del alumno fue el adecuado para el estudio de los contenidos, clasificando la entrega a tiempo como excelente o muy buena.

### **4. Uso de pizarra, proyectores y videos**

En cuanto a este ítem más del 80% de los participantes opina que el uso de los recursos didácticos es adecuado para el estudio de los contenidos y un 18% opina que es regular.

## **d. Instalaciones del Centro**

Los participantes consideraron en un 55% que las instalaciones del Centro eran excelentes y un 31% muy bueno, contando con excelente limpieza, área de trabajo, iluminación, ventilación y los servicios necesarios.

## **e. Acceso de servicios de agua potable, sanitarios, cafetería , estacionamiento y vigilancia**

En cuanto a la accesibilidad de los servicios básicos que proporcionó el Centro de Formación fue el adecuado, predominando la evaluación excelente y muy buena.

Las instituciones del Consorcio han evaluado como satisfactoria la tarea llevada a cabo por el equipo de Supervisión, recalcando la importancia del sistema como instrumento facilitador y correctivo de la acción formativa. Lejos de considerarse un control fue asumida positivamente como un elemento de fomento de la calidad de la capacitación.

Entre las debilidades se ha señalado la falta de programación inicial de la supervisión, debilidad que fue subsanada durante el proceso de ejecución de los proyectos demostrativos.

Un tema pendiente es la utilización del Sistema de Información, Control, Seguimiento y Evaluación, del que, por problemas técnicos, recién se entregó una versión a las instituciones del Consorcio en marzo de este año. El sistema cuenta con las siguientes funciones:

- Consultas:
  - ◆ Instituciones
  - ◆ Experiencia laboral del participante
  - ◆ Locales de capacitación de cada Institución
  - ◆ Municipios
  - ◆ Días en que se imparten los cursos
  - ◆ Especialidades
  - ◆ Empresas en las que se realizan pasantías y/o inserciones laborales
  - ◆ Sectores a los que se orienta la capacitación
  - ◆ Participantes
  - ◆ Cursos
  - ◆ Movimiento de participantes: deserciones, pasantías e inserciones
- Informes
  - ◆ Información General de Cursos
  - ◆ Graduados por Especialidad
  - ◆ Deserciones por Especialidad
  - ◆ Inserciones por Especialidad
  - ◆ Pasantías por Especialidad
  - ◆ Cursos impartidos por Especialidad
  - ◆ Cursos impartidos por Municipio
  - ◆ Cursos Impartidos por Municipio y Sexo
  - ◆ Cursos impartidos por Especialidad y Sexo

Paralelamente, se está diseñando el sistema informático definitivo, del cual ya se han entregado al Consorcio algunos módulos para su prueba. La entrega definitiva está prevista para el 30 de abril de 2000.

El soporte informático estaba previsto para dar sostén al seguimiento del Proyecto y pretendía dar al Consorcio información sobre el estado de avance de cada uno de los componentes, estimar el impacto del proyecto en el mercado laboral, realizar evaluaciones, dar información sobre el grado de cumplimiento del Plan de Acción y para la elaboración de planes anuales.

De lo expresado anteriormente surge que el objetivo buscado a través del sistema no se podrá cumplimentar. Esto no ha impedido que dicho objetivo se haya alcanzado aunque con mucho más esfuerzo del previsto y con un fuerte impulso desde la UTECAF por convalidar y consolidar los datos.

El diseño del sistema definitivo ha estado a cargo de FEDISAL. El mismo abarcó no sólo la implementación de la base de datos sino también el relevamiento y diagnóstico de las necesidades de información del Proyecto y de las entidades del Consorcio, el relevamiento de los sistemas disponibles en las instituciones; la definición de los indicadores de avance, resultado e impacto necesarios; la instalación del sistema en cada una de las seis organizaciones; la preparación del plan de adquisición de hardware y

software y el desarrollo de la capacitación requerida. El sistema se ha constituido en un elemento de fortalecimiento de las instituciones ya que recién podrá ser utilizado una vez finalizado el proyecto.

Sin embargo, cabe señalar que no se han previsto algunos cruces de variables que permitan dar mayor valor agregado a la información ingresada a través de indicadores del tipo “tablero de mando gerencial” que señalen si se han logrado o no los objetivos de fondo (pertinencia de la oferta educativa, vinculación con la demanda regional, etc.). Los comentarios precedentes se basan en el diseño ya que no es posible aún evaluar su funcionamiento (estará disponible a fines de abril).

#### 1.5 SUB-COMPONENTE DE VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRIVADO Y SISTEMA DE COLOCACIÓN

El objetivo de este último sub-componente es establecer mecanismos de vinculación de los capacitadores con empresarios de las distintas localidades. Ello debía permitir adecuar la oferta de capacitación a las demandas del mercado de trabajo e incrementar la probabilidad de inserción efectiva de los participantes en el mercado laboral.

Para este componente se fijaron las siguientes metas:

- a. El diseño de un sistema de colocación y seguimiento de empleo.
- b. La capacitación de diez técnicos especialistas en Mercado laboral (dos de FEDISAL y FE Y ALEGRÍA respectivamente, uno en las demás instituciones miembros del Consorcio y dos de la UTECAF).
- c. Un proyecto piloto, en el que participen los empresarios y se beneficie 300 personas con oportunidades de aprendizaje práctico en las empresas.
- d. La administración de una bolsa de trabajo y el servicio de colocación a 9000 personas.
- e. El establecimiento de otros mecanismos que podrán incluir estudios de mercado, organización de comités asesores integrados por empresarios de las localidades e incentivos a las organizaciones de capacitación para asegurar que la oferta está vinculada con la demanda.

Como resultado final se espera que el 10% de las personas capacitadas se encuentren desempeñándose, al finalizar el Proyecto, como trabajadores por cuenta propia y el 65% de los capacitados se encuentren colocados en el mercado de laboral como trabajadores asalariados.

Tal como se señaló durante la evaluación intermedia este es el sub-componente que más retraso ha tenido dentro de los que componen este Proyecto. Se señaló también que lograr esta vinculación entre el sector privado y la oferta de capacitación así como la implementación de un sistema de colocación, representaría un hito significativo para el sistema de formación profesional de El Salvador y sería un modelo a seguir para otros países centroamericanos.

El Consorcio ha realizado importantes esfuerzos tendientes a recuperar el tiempo perdido en lo que hace a este componente, tal como se detalla más adelante.

### 1.5.1 **Primer meta:** diseño de un sistema de colocación y seguimiento de empleo.

A la fecha de la evaluación intermedia ya se encontraba finalizado el diseño del sistema, tarea que ha estado a cargo de FEPADE, que es la institución del Consorcio con mayor experiencia en esta área. El documento realizado atiende tanto a los aspectos del Plan de Acción, la metodología para el desarrollo del sistema, la definición de las actividades a realizar, la estructura organizativa, la implementación del sistema, el presupuesto, el análisis de mecanismos de auto - sustentabilidad y las conclusiones y recomendaciones.

El documento señala, en primer lugar, que el esfuerzo de las instituciones capacitadoras en general es mínimo en lo que refiere al desarrollo de mecanismos de colocación<sup>5</sup>.

Como consecuencia, el propósito de la implementación de este sistema sería, entre otros, el desarrollo de mecanismos de actualización de los servicios de formación, que permitan dar respuesta a la demanda del sector privado y creen espacios de intercambio entre los capacitados que están buscando trabajo y los empleadores potenciales.

Según surge de la documentación analizada, algunas instituciones del Consorcio, además de FEPADE, utilizan como mecanismo para la colocación de los participantes en sus cursos, visitas a gerentes o jefes de personal con el propósito de dar a conocer las metas de los programas de capacitación. Tal es el caso de FE Y ALEGRIA, que además aprovecha las visitas para solicitar información sobre las demandas de empleo de las empresas y realizar convenios de pasantía y colocación.

En este marco FEPADE organizó el 21 y 22 de agosto de 1999 la 3er Feria Nacional del Trabajo, de la que participó también el Consorcio con otras 23 instituciones educativas y 40 empresas privadas. En esta Feria de Trabajo se brinda la oportunidad a las empresas privadas y estatales de promocionarse, dar a conocer sus servicios y el tipo de recursos humanos que necesitan. Las Ferias también posibilitan a las Instituciones Educativas realizar la oferta de sus servicios.

Por otro lado, la propuesta de FEPADE plantea que, a partir de la concreción de aproximadamente el 70% del desarrollo de la capacitación, se inicie la identificación de las empresas que podrían ser potenciales receptoras de los capacitandos.

Asimismo, se prevé la orientación de los capacitados, previa a la inserción, a través de la implementación de un Taller de Preparación para el Empleo durante el cual se le impartirían temas tales como: preparación personal, planeamiento para la búsqueda de empleo, entrevista, cultura del trabajo, etc.

Se sugiere para su generalización que esta capacitación se incorpore como un módulo complementario de la capacitación de todos los alumnos. Como mínimo se deberían desarrollar los aspectos referidos a Cultura del Trabajo que debería formar parte integral de la formación profesional. Podría ser opcional y de acuerdo con la necesidad del beneficiario el desarrollo de los demás contenidos del Taller de Preparación.

---

<sup>5</sup> Además de las consultoras de personal, habituales en todos los países, llama la atención el desarrollo de "Ferias de Trabajo", en las que las empresas presentan sus ofertas de empleo en un único lugar durante un determinado tiempo.

El sistema prevé un seguimiento de la situación laboral de los capacitados dos meses después de finalizado el curso, por medio de un análisis muestral de hasta el 20% de la población. De no resultar posible realizar un seguimiento censal, que sería óptimo, sería conveniente garantizar que se trabaja sobre una muestra que sea estadísticamente representativa en lugar de establecer un porcentaje arbitrario.

Se ha previsto la vinculación, a través del correo electrónico, de cada una de las instituciones del Consorcio entre sí y con una Oficina Central (cuyas características ya han sido descritas al evaluar el Sub-componente de Orientación Vocacional y que se analizan con más detalle en el apartado dedicado a evaluar las metas 1.5.4, 1.5.5. y 1.5.6.). Si bien se considera que la tarea está orientada en la dirección correcta se señala, como una limitación muy significativa de la misma, que sólo se plantea el mecanismo de colocación de los participantes de los cursos y no el relevamiento de la demanda del sector privado, para la definición de los perfiles a capacitar. Se sugiere que ambos aspectos sean analizados de manera simultánea o coordinada.

Asimismo, se sugiere fortalecer el propósito del Consorcio de diseñar a través de este sub-componente, un sistema de información estandarizado que permita el ingreso de los usuarios para consultas o para compartir la información existente.

Los comentarios anteriores no obstan para que la meta pueda ser considerada como cumplida.

#### 1.5.2 **Segunda meta:** capacitación de diez técnicos especialistas en mercado laboral.

Esta meta ha sido completada mediante la capacitación de 11 especialistas de las instituciones del Consorcio durante el primer año de la actividad. Para el segundo año estaba proyectada una actualización de conocimientos destinada a los mismos. Dado que de los 11 profesionales capacitados, sólo siguen vinculados al Proyecto 3 se había recomendado como una de las conclusiones de la evaluación intermedia que debería preverse la capacitación de otros especialistas (asumiendo las instituciones del Consorcio el costo de dicha capacitación), con el propósito de complementar el trabajo de los tres existentes y recomponer la relación proyectada inicialmente (o al menos aproximarse a ella).

Para los días 25 y 26 de noviembre de 1999 se había programado un taller de actualización de técnicos especialistas en el mercado laboral, que debió suspenderse por falta de participantes. Podríamos poner En virtud de esta realidad se dio por terminada la ejecución de esta tarea.

#### 1.5.3 **Tercer meta:** proyecto piloto de aprendizaje en las empresas

En lo que respecta a esta meta, se encargó a FEPADE el diseño de un Proyecto piloto de aprendizaje en las empresas.

Este proyecto planeaba favorecer a 300 personas mediante oportunidades de capacitación práctica en empresas.

El plan piloto de aprendizaje en las empresas se ha diseñado con el propósito de inducir al empresario para que este tome conciencia, de la importancia de la capacitación como herramienta de competitividad, hecho que estaría dado por la incorporación al plantel de las firmas de personas capacitadas, y por ende, de presumible mayor productividad inicial (o al menos una curva de aprendizaje más rápida dentro de la empresa).

Todo indica que podría haber resistencias en los empresarios para permitir la participación de pasantes en sus empresas. Tampoco parece haber interés en el "entrenamiento en el puesto", concebido como actividad sistemática y evaluada. Esta última no ha podido, en consecuencia, ser implementada en el marco del proyecto (si bien se registra una solicitud, no se logró concretar la iniciativa).

Esta situación podría atribuirse a que el mecanismo de pasantías no se encuentra correctamente regulado en El Salvador, no existiendo normativa que la avale y/o defina sus alcances y responsabilidades, debiéndose implementar por medio de convenios particulares con cada una de las empresas.

Quizás como consecuencia de la carencia normativa, el diseño efectuado por el Consorcio muestra algunas limitaciones que detallaremos seguidamente.

En primer lugar, la duración temporal es excesivamente breve. Se trata de dos semanas de trabajo, en las que el pasante cumplimenta de 20 a 40 horas de trabajo semanales en empresas de la zona geográfica donde se encuentre desarrollando el curso. Lo habitual en otros proyectos realizados en diversos países del continente es un período de pasantía igual o similar al de la fase lectiva. En algunos casos se han desarrollado por etapas. Existen proyectos de transición escuela – trabajo que prevén pasantías de un año.

En segundo lugar, la pasantía estuvo prevista para nada más que el 3% al 4% de los participantes en los cursos asignados. Comparando nuevamente con la experiencia de otros países, se encuentra que en algunos el 100 % de los participantes accede a una pasantía.

En tercer lugar, para la selección se toma en cuenta que:

- a. Durante el proceso de capacitación el beneficiario muestre vocación en el área en la cual se encuentra capacitándose.
- b. Tenga hábitos de conducta y dedicación.
- c. Pueda trabajar en grupo.
- d. Demuestre puntualidad y buena asistencia.
- e. Tenga tiempo para poder asistir a la pasantía.
- f. Se comprometa a no faltar durante las dos semanas de pasantía.
- g. Sea mayor de 18 años.
- h. Haya completado el 80% del curso.

Como consecuencia de estos criterios de selección se proporcionó la oportunidad de realizar la pasantía a aquellos participantes con mejor rendimiento. Esta selección representó, además, su separación anticipada del curso para "favorecerlo" con la realización de la pasantía. El mecanismo debería ser revisado, dado que de esta manera el capacitado con mejores posibilidades de inserción se ve privado de desarrollar los

contenidos finales del curso y completar así el perfil ocupacional. De repetirse esta experiencia en otras acciones, resultaría más conveniente que la pasantía sea realizada una vez finalizado el curso y sea considerada una relación educativa y no laboral. Ello obliga a un diseño y seguimiento cuidadoso de esta actividad.

Para la selección de las empresas se partió de la base de datos de estadísticas y censos. A partir de allí, se concretaron entrevistas y se realizaron los contactos. Esta tarea fue asumida por un coordinador en cada una de las Instituciones del Consorcio. El análisis de las empresas se realizó mediante un instrumento que identifica la actividad, los puestos de trabajo existentes y la posibilidad de recepción de pasantes.

Al respecto cabe señalar que sería conveniente en futuras experiencias fortalecer los aspectos analizados en cada una de las empresas, incorporando por ejemplo el volumen de producción o prestación promedio de servicios, el equipamiento utilizado por la empresa o el nivel tecnológico de la misma.

Seleccionada la empresa, se acordó con ella un plan de capacitación del pasante y se designó un coordinador de capacitación tanto por parte de la empresa como de la institución capacitadora.

El coordinador de capacitación tuvo a su cargo el acompañamiento y la evaluación del aprendizaje del pasante durante su estadía en la empresa.

Con referencia al desarrollo de las pasantías, creemos que es importante señalar algunos aspectos con el propósito de mejorar y fortalecer la experiencia ante futuras acciones de carácter similar:

- La pasantía debe ser una práctica relevante para el capacitado, representativa del perfil en el que ha sido formado y realizada en empresas con características similares a aquellas en las que podrá insertarse.
- Dado que uno de los objetivos de la pasantía es la incorporación por parte de los capacitados de hábitos propios del ámbito de trabajo, el tiempo que el pasante se encuentre en la empresa debe ser similar al del trabajador. De otra manera este no será tratado como un trabajador sino que recibirá un trato ficticio que no favorecerá el logro de los objetivos de la pasantía.
- Dado que es conveniente ampliar, en la medida de lo posible, el período de pasantía y la cantidad de beneficiarios del sistema, sería importante que el Consorcio contribuyese a sentar las bases para una futura norma jurídica que regule de este tipo de modalidad de capacitación.

Con referencia a los resultados alcanzados, cabe señalar que la meta prevista se ha visto sobrepasada en un 365% al alcanzarse un total de 1395 participantes que han realizado pasantías en empresas.

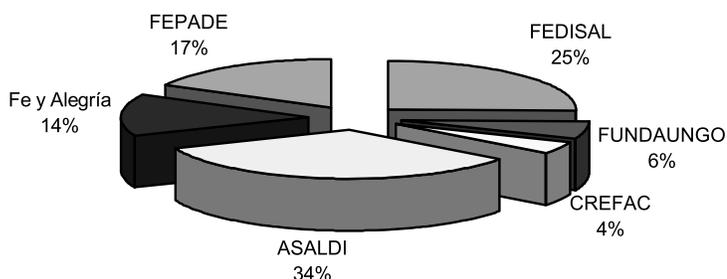
Para la realización de las pasantías se contactaron empresas e instituciones tales como St. Jack's, Industrias Merleth, Policía Nacional Civil (PNC), gobiernos municipales, CAESS, ANDA, American Park, empresas de la construcción, gasolineras y negocios independientes.

La situación final de las pasantías realizadas fue la que se detalla en el cuadro adjunto:

Organizaciones	Pasantías de aprendizaje en las empresas	
	Meta	Real
EDyTRA	19,2	73
Ricaldone	16	37
Ciudadela	46,4	216
Santa Cecilia	18,4	25
FUNDAUNGO	40	84
CREFAC	40	58
ASALDI	40	467
Fe y Alegría	40	195
FEPADE	100	240
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>1395</b>

En virtud de los datos aportados se puede observar que las instituciones del Consorcio han encontrado en esta modalidad un mecanismo adecuado para el aprendizaje y una buena estrategia para la inserción laboral ya que, como consecuencia de las pasantías, se han generado oportunidades de obtener empleo para los participantes del programa.

**Pasantías realizadas port las Instituciones del Consorcio**



1.5.4 **Cuarta meta:** administración de una bolsa de trabajo y del servicio de colocación a 9000 personas

Ver 1.5.6.

1.5.5 **Quinta meta:** establecimiento de otros mecanismos de vinculación con el sector privado

Ver 1.5.6.

1.5.6 **Sexta meta:** el 10% de las personas capacitadas se encuentren desempeñándose, al finalizar el Proyecto, como trabajadores por cuenta propia y el 65% de los capacitados se encuentren colocados en el mercado de laboral como trabajadores asalariados.

Dada la vinculación existen entre esta meta y las dos precedentes se analizará el avance de las mismas en forma conjunta.

Para el desarrollo de esta experiencia el Consorcio ha creado un Comité de Colocación formado por representantes de las seis organizaciones que lo integran. El mismo Comité tiene a su cargo la implementación del sistema de colocación y la vinculación con el sector privado.

El Comité fijó como objetivo desarrollar e implementar un sistema de colocación que, al finalizar el programa, lograrse la inserción de al menos 4500 personas en un puesto de trabajo o en el autoempleo.

Se realizó una definición de metas por institución, las que de acuerdo a la experiencia recogida, son flexibilizadas al ser superadas o modificadas por la realidad.

Dichas metas eran, que el 10% de las personas capacitadas se encontrasen desempeñando, al finalizar el Proyecto, como trabajadores por cuenta propia y que el 65% de los capacitados se hallaran colocados en el mercado de laboral como trabajadores asalariados. La meta ha sido repactada de la siguiente manera "*... insertar al menos el 50% de los participantes inscriptos en los cursos de capacitación...*".

Al respecto sería oportuno realizar algunas observaciones:

- a. El compromiso asumido era alto, a la luz de otras experiencias. Más aún teniendo en cuenta que a la fecha de la evaluación intermedia se había relevado solamente la inserción de 190 personas y si bien en algunas especialidades y en ciertas zonas, existía la percepción de que se había tenido un alto grado de inserción, este hecho no había podido ser avalado con datos concretos y vislumbrándose la llegada a la meta como de difícil cumplimiento.
- b. La eliminación, luego de la reformulación de la meta, de la diferenciación entre el auto-empleo y trabajo dependiente implicó una modificación significativa de la filosofía original (de una orientación al empleo en relación de dependencia, el proyecto podría pasar a una orientación casi total al auto-empleo).
- c. La meta comprometida siempre resultó exigente. El retraso y la modificación de las condiciones de contexto hacían difícil prever que la misma pudiese ser cumplida en el tiempo faltante.

Ante esta perspectiva, el Consorcio decidió implementar una serie de acciones que permitieran llegar con éxito al objetivo fijado.

Estas acciones se vieron facilitadas por el hecho de que, en lo que respecta a la bolsa de trabajo y al establecimiento de otros mecanismos de vinculación se han modificado (sin objeciones por parte del BID) los términos de referencia y se han implementado además con éxito, una serie de estrategias para facilitar esta vinculación.

Entre dichas estrategias es dable citar:

- a. Mayor comunicación con las empresas potenciales.
- b. Relevamiento de los proyectos de desarrollo en las distintas comunas.

- c. Implementación de mecanismos de comunicación directa (teléfono, visitas, boletines, correo electrónico, etc.).
- d. Desarrollo de acciones de orientación para el empleo.

Otro elemento que facilitó la tarea fue el reconocimiento, por parte de las empresas, de la calidad de la formación brindada por el Consorcio. Esta información se ve avalada por la información recogida en entrevistas mantenidas con beneficiarios, empresarios y capacitadores, que indica que muchas compañías han preferido insertar a los capacitados por medio de los cursos del Proyecto, en desmedro de quienes se capacitaron bajo las modalidades desarrolladas bajo la órbita del INSAFORP (inclusive en los mismos centros de formación). Este hecho puede atribuirse a que, en algunos cursos, los perfiles definidos constituyen una mejor aproximación a las competencias requeridas por el mercado de trabajo que los de los cursos del INSAFORP.

Como ejemplo de esto último, cabe mencionar al Curso de Confección Industrial. En esta área es habitual que sólo se capacite en la operación de máquina recta y máquina rana, mientras que la capacitación ofrecida por las Instituciones en el marco del Consorcio complementa dichas competencias con la operación de otras máquinas más específicas (collaretera, cinturera, etc.).

Con el fin de dar cumplimiento a la meta propuesta las instituciones del Consorcio implementaron un plan de colocación y seguimiento de los beneficiarios.

El desarrollo de dicho plan estuvo a cargo de cada una de las instituciones formadoras. Esto permitió no sólo el relevamiento de los datos de inserción de aquellos beneficiarios que se encontraban trabajando (ya sea en relación de dependencia o por cuenta propia), sino además la recolección de datos de potenciales candidatos para la colocación laboral.

Las estrategias destinadas a la colocación de los beneficiarios fueron las siguientes:

- a. Colocación de afiches en las comunidades, colonias y municipios de donde provenían la mayor parte de los beneficiarios del Programa y en zonas populosas como centros comerciales, paradas de buses, etc.
- b. Colaboración de otras instituciones (ONG) y responsables de RR.HH. de distintas empresas e instituciones públicas y privadas con las que se había tenido contacto.
- c. Recolección de datos durante los actos de clausura de las acciones formativas.
- d. Convocatorias a través de medios masivos de comunicación.
- e. Organización por parte de FEPADE de la Feria del Trabajo.
- f. Revisión de la demanda a través de la revisión semanal de los requerimientos publicados en los periódicos.
- g. Identificación y selección de potenciales empresas en la Base de Datos del Seguro Social y en la Base de datos de cada institución.
- h. Contactos directos con los encargados de personal de las empresas.

Estas estrategias de colocación fueron acompañadas de un mecanismo de seguimiento de los egresados que incluyó:

- a. Visitas personales a los domicilios de los beneficiarios y a las empresas, contactos telefónicos, etc.

- b. Reparto de formularios para ser enviados por los beneficiarios por correo con franqueo pagado.
- c. Organización de reuniones con egresados de los cursos.

Las limitaciones con las que se han encontrado las instituciones del Consorcio en este relevamiento son:

- a. Dificultades para localizar a algunos participantes por errores en el domicilio o mudanzas.
- b. Ausencia de la persona o de familiares.
- c. Difícil acceso.
- d. Recelo de los familiares a dar información en ausencia del participante.
- e. Muchos de los beneficiarios no cuentan con teléfono.
- f. Beneficiarios que no se encuentran trabajando por haber retomado o continuado con sus estudios.
- g. Beneficiarios que manifiestan no querer trabajar dado que reciben ayuda del exterior.
- h. Beneficiarios que optan por no tomar trabajos debido al costo de traslado, el cual hace al empleo poco o nada rentable.

El esfuerzo de colocación descrito ha sido concretado mediante la implementación de Bolsas de Trabajo en cada una de las instituciones. Si bien en algunas de ellas las acciones no se encuentran sistematizadas existe por lo menos una persona encargada específicamente de esta tarea.

Adicionalmente a este esfuerzo, FEDISAL ha puesto en marcha el Sistema de Intermediación para el Empleo (SIE), el cual ha facilitado una coordinación permanente entre éste y los responsables de cada una de las instituciones del Consorcio.

Es importante señalar que para el logro de las metas previstas en este sub-componente, además de la implementación del SIE, se organizaron cuatro (4) Comités consultivos y cuatro (4) Foros empresariales.

En lo que hace a los comités consultivos se operó de manera coordinada con la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), que estaba interesada en facilitar el intercambio de experiencias entre el Consorcio y el Sector Privado obteniéndose una respuesta satisfactoria de cuatro gremiales empresarias: Asociación Salvadoreña de la Industria Metalúrgica (ASIMETAL), Asociación Salvadoreña de la Industria de la Carne (ASICARNE), Cámara Salvadoreña de la Construcción (CASALCO) y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

En dichos Comités se ha discutido sobre el trabajo ya realizado por las gremiales en lo que hace a los perfiles a ser capacitados. En algunos casos se detectaron acciones que los centros del Consorcio se encontraban en condiciones de realizar en forma inmediata bajo una modalidad Empresa-Centro (cuentan con la infraestructura y el equipamiento adecuado). Tal es el caso del sector metal-mecánico, en el que, por ejemplo, podrían desarrollarse los cursos de Soldadura TIG/MIG/MAG, Eléctrica y Oxiacetilénica que ya han sido desarrollados por ITCA-FEPADE, CREFAC, el Centro de Formación Profesional de la Ciudadela Don Bosco y FE y ALEGRÍA.

Durante el mes de Enero de 2000 se mantuvieron contactos con el INSAFORP y otras instituciones para definir el futuro de los Comités. La participación del INSAFORP es importante ya que el Instituto rector ha recorrido un buen camino en la discusión, análisis y definición de perfiles ocupacionales a través de los Comités de las distintas gremiales. De dichos contactos no se obtuvieron resultados que garantizaran una agenda de trabajo factible para los meses venideros. El criterio del INSAFORP es que en vista del avance que ellos tienen en este campo, no sería conveniente duplicar esfuerzos. En este sentido se comunicó a los presidentes de los Comités relacionados con el proyecto la suspensión de la participación del Consorcio hasta una nueva definición por parte del Instituto.

En diciembre de 1999 se desarrolló el primer Foro empresarial – “Fortalecimiento a la Formación Profesional para el Sector de la Industria de la Construcción”, ejecutado en coordinación con CASALCO y con el apoyo del INSAFORP. De dicho foro participaron CASALCO, INSAFORP, el CONSORCIO y sus Instituciones, ASIMETAL, Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANANDA), Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET), Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU), Proyecto INSAFORP/GTZ (Proyecto Fomento al Sistema de Formación Profesional de la Cooperación Técnica Alemana), Proyecto Unión Europea y Federación Sindical de la Industria de la Construcción (FESINCONTRANS), entre otros.

El segundo de los Foros se desarrolló el 6 de abril del año en curso en instalaciones de la ASI, bajo el tema de reflexión: “La Gestión de Intermediación para el Empleo, su Impacto en la Industria Salvadoreña”, con la participación de Expositores de la ASI, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el INSAFORP, quien presentó su reciente experiencia en la implementación de un Observatorio del Mercado de Trabajo.

Queda pendiente la realización para el término de este año de dos nuevos foros empresariales. Uno de ellos con la Corporación Salvadoreña de Turismo y el otro con la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Salvadoreños (AMPES).

Todo el esfuerzo realizado se encuentra complementado por la implementación del Sistema de Intermediación para el Empleo – SIE -.

Con el fin de implementar el SIE el Consorcio firmó, en Julio de 1999, un Convenio con la ASI para la instalación de una oficina dedicada a la intermediación para el empleo en la sede de dicha Asociación Empresarial.

Es así como desde septiembre de dicho año funciona esta oficina la que tomó a su cargo la coordinación de los esfuerzo de las instituciones del Consorcio a través de sus responsables de colocación. De esta manera se implementó un Comité Técnico de Colocación y se definieron en forma conjunta las estrategias a seguir.

El Comité Técnico de Colocación está integrado por los responsables de colocación de cada una de las instituciones del Consorcio, y tiene por objeto intercambiar información sobre:

- a. el alcance de la meta de inserción
- b. el intercambio de información sobre la oferta y demanda

Aparentemente, en un primer momento la articulación habría sido más fluida que la observada durante el trabajo de campo.

Asimismo, se dotó a la Oficina de Intermediación de un sistema informático (GECOL II) mediante el cual es posible seleccionar a las personas que reúnen el perfil requerido por las empresas demandantes. Para ello se han registrado los datos de quienes, habiendo sido capacitados por el Consorcio, requerían los servicios de intermediación. También se han registrado los datos de quienes han requerido el servicio a través de los buzones instalados en las sedes de las gremiales empresariales.

Simultáneamente, el Consorcio ha realizado enlaces con distintas empresas, a las cuales se les ha requerido llenar un formulario especialmente diseñado con los datos del perfil solicitado y se les ha derivado postulantes de acuerdo con el perfil demandado.

El procedimiento seguido es, resumidamente, el siguiente:

- a. Recibido un requerimiento por parte de una empresa, la oficina de intermediación se conecta con la misma y ajusta los requerimientos del perfil demandado.
- b. Estos datos son cargados en el sistema que selecciona un máximo de 25 postulantes con características similares.
- c. Este listado es analizado por los técnicos de la oficina de intermediación quienes corroboran la adecuación del perfil de los postulantes con el requerimiento y elaboran un listado de personas a ser contactadas.
- d. Se envía el listado con los datos personales de los interesados a la empresa solicitante.
- e. Se contacta con la empresa a fin de conocer el día en que serán citados a fin de dar seguimiento a las acciones.
- f. Se verifican los resultados.

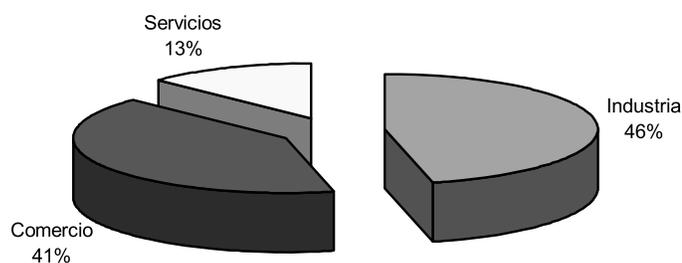
Desde el comienzo de la operación de la oficina, en el mes de setiembre, han utilizado sus servicios 70 empresas. Del total de contactos efectuados un 42 % ha aprobado la primera fase de la selección. Un 13% de estas son contratadas, pasando el resto a formar parte de la base de datos de la empresa<sup>6</sup>.

Si se analiza la distribución de la base de datos por ocupación (3714 registros) se observa que mayoritariamente las personas que buscan empleo a través de la oficina de intermediación responden a la categoría definida como “Empleados de oficina y de trato con el público” (43%), seguidos por los profesionales (27%) y los técnicos (11%). Por otra parte, tal como ilustra el gráfico siguiente, la demanda sectorial porcentual para el período septiembre de 1999 a enero de 2000 estaría concentrada en la industria:

---

<sup>6</sup> Un dato interesante es que, de acuerdo con lo expresado por la responsable de la Oficina de Intermediación, el 10 % de las personas que califica para un cargo específico no acepta el empleo. Según se expresa, los datos muestran que si bien la vinculación entre oferta y demanda ha sido adecuada, las personas no aceptan el empleo por diferentes motivos, siendo las siguientes las razones expresadas más comúnmente a) salario ofrecido más bajo que el pretendido b) posibilidad de desarrollo profesional distinto del esperado. Del total de personas contactadas en proceso de selección un 89% se encuentran en condiciones de ser seleccionadas por las empresas.

### Demanda por sector



En consecuencia, es de señalar que, al menos para la Ciudad de San Salvador, no existe relación entre la demanda social de empleo (dada por los perfiles de los demandantes registrada en la Oficina del ASI) y las demandas de las empresas.

En el primer caso, lo que se busca son trabajos en el sector servicios, cuyos requerimientos son relativamente menores que los de la Industria. Por otro lado, los cursos desarrollados por el Consorcio sí se adaptan a los requerimientos de las empresas<sup>7</sup>.

De verificarse que esta tendencia representa la realidad de EL Salvador, parecería conveniente:

- incorporar la base de datos de egresados completa al SIE para incrementar la oferta a las empresas.
- Promocionar activamente la existencia de demanda insatisfecha en el sector industrial a fin de reorientar a quienes buscan trabajo en el sector servicios.

Por último, corresponde analizar el resultado de esta suma de esfuerzos de parte de las instituciones del Consorcio por lograr el objetivo de insertar al 50% de sus beneficiarios.

Los resultados informados por la UTECAF al 31 de marzo de 2000 arrojan lo siguiente:

#### SITUACION FINAL DE LOS PROYECTOS DEMOSTRATIVOS DE CAPACITACION AL 31/03/2000

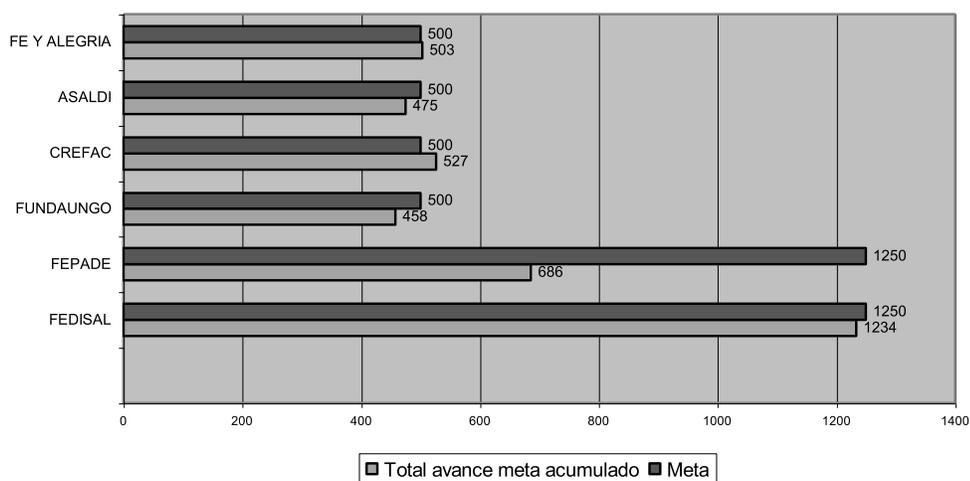
Organización	Total de	Seguimiento a graduados del 1/08/99 al 31/03/2000	Total avance	Meta	%

<sup>7</sup> Tal como se señalará en el apartado correspondiente, el 41% de los cursos dictados estuvieron dirigidos al sector industrial

	inserciones al 31/07/99 a	Insertados b	Autoempleo c	Sub total b+c	Otros d	Total seguimiento b+c+d	meta acumulado a+b+c		Avance
Ricaldone	202	19	0	19	0	19	221	200	111%
EDYTRA	174	83	0	83	0	83	257	260	99%
CIUADDELA	188	288	49	337	62	399	525	560	94%
STA CECILIA	0	189	42	231	231	462	231	230	100%
FEPADE	200	415	71	486	551	1037	686	1250	55%
FUNDAUNGO	50	174	234	408	272	680	458	500	92%
CREFAC	181	214	132	346	98	444	527	500	105%
ASALDI	94	148	233	381	276	657	475	500	95%
FE Y ALEGRIA	148	213	142	355	223	578	503	500	101%
<b>Total</b>	<b>1237</b>	<b>1743</b>	<b>903</b>	<b>2646</b>	<b>1713</b>	<b>4359</b>	<b>3883</b>	<b>4500</b>	<b>86%</b>

Como puede observarse, la meta global se encuentra cercana a su cumplimiento, habiendo sido dispares los resultados alcanzados por cada una de las instituciones del Consorcio.

#### Compromiso de inserción



Deben tenerse en cuenta en este punto algunos aspectos:

- El seguimiento recién fue comenzado en el segundo semestre del año 1999 (no existen registros de cursos desarrollados con anterioridad).
- La tarea de seguimiento es difícil debido a las características de la población atendida (lugares poco accesibles, de difícil comunicación, migración interna y externa, etc.).
- Existen indicios de inserciones que debieran concretarse a la brevedad<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Tal el caso de la zona industrial de El Pedregal, donde 80 (ochenta) de los 200 postulantes a ser incorporados a una Maquila (que se tuvo oportunidad de visitar durante el trabajo de campo), son participantes de los cursos impartidos por ASALDI en la zona. Asimismo, el Gerente de RR.HH. de

La tendencia expuesta y el último comentario hacen prever que la meta de inserción prevista sino ha sido ya alcanzada, lo será en los próximos meses.

Como conclusiones a las que podemos arribar luego de haber analizado las metas de este sub-componente cabe señalar que:

- a. A pesar de lo exigente de la meta la misma se encuentra próxima a su cumplimiento por parte de las instituciones del Consorcio.
- b. El esfuerzo realizado por el Consorcio, ha posibilitado a las Instituciones el desarrollo de nuevas experiencias, a las que no se encontraban acostumbrados y que fácilmente pueden generalizar a sus otras acciones.
- c. Se cuenta en la actualidad con un responsable del seguimiento y colocación de los beneficiarios de los cursos, rol inexistente con anterioridad al proyecto.
- d. Se han desarrollado mecanismos de vinculación con el sector privado, que han permitido recabar información pertinente para el rediseño de las propuestas formativas y que han instalado el tema de la capacitación laboral / formación profesional como tema de reflexión en distintos sectores de actividad de El Salvador.
- e. Se han sentado las bases de un sistema de intermediación para el empleo que si bien resulta necesario fortalecer, constituye una experiencia novedosa y de alto valor agregado, en un área en la que todo se encuentra por hacer.

Si en algo debiera potenciarse la experiencia realizada, es sin duda en el fortalecimiento del SIE. El trabajo llevado a cabo en este corto tiempo (sólo siete meses), muestra a todas luces el profesionalismo y la dedicación puestas de manifiesto en la implementación del sistema.

Sin dejar esto de lado, a fin de potenciar el esfuerzo realizado se sugiere además:

- a. Incorporar a la base de datos a la totalidad de los egresados de los cursos de las instituciones del Consorcio, lo cual permitirá potenciar los resultados de la meta de inserción.
- b. Sostener como un elemento propio del sistema al Comité Técnico de Colocación del cual participan los coordinadores de esta temática en cada una de las instituciones. Se podrían lograr así estrategias de conjunto y cubrir toda la geografía del país.
- c. Es importante que el SIE sea asumido por el Consorcio y por cada una de sus instituciones como un sistema, lo que va mucho más allá de la propiedad de la oficina de intermediación. A este respecto resulta primordial la actitud e iniciativa que demuestre tener la oficina con sede en la ASI, para convertirse en la cabeza de este sistema.
- d. Trabajar sobre algunas deficiencias de la base de datos, las cuales podrían limitar la operatividad del sistema si se opera con mayores volúmenes de información. Tal el caso de la restricción del número de postulantes por consulta (25), el cual no

---

dicha empresa de confección manifestó que estimaban incorporar, durante el presente año, a 500 (quinientos) operarios de confección industrial.

- tiene un criterio de corte definido, o la falta de identificación de las empresas por su NIT (número de identificación tributaria).
- e. Desarrollar sobre la base de convenios con instituciones públicas y privadas una red de oficinas de intermediación para el empleo que capitalice la experiencia realizada.
  - f. Ampliar la operatoria del Sistema mediante la incorporación de nueva tecnología aplicada a la intermediación en el mercado de trabajo (páginas web, oficinas virtuales, etc.)

## 2. COMPONENTE 2: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA OFERTA PRIVADA DE CAPACITACIÓN

El objetivo de este componente fue fortalecer la capacidad institucional de los miembros del Consorcio y ampliar la participación del sector privado en la provisión de servicios de capacitación asegurando una oferta relevante.

Para el logro de este objetivo se previó la realización de acciones tendientes a fortalecer las organizaciones del Consorcio y a la formación de una Red Nacional de Organizaciones Privadas de Capacitación.

Mediante la formación del Consorcio se pretendió brindar una oportunidad para homogeneizar y fortalecer la capacidad institucional de sus miembros a través de la cooperación, coordinación y transferencia de tecnología y simultáneamente aportar experiencias para el diseño del Sistema Nacional de Capacitación y Acreditación Laboral bajo la responsabilidad normativa del INSAFORP.

Sin duda, una mirada retrospectiva de lo realizado confirma que el INSAFORP se vio beneficiado por el fortalecimiento no sólo de las seis instituciones del Consorcio, las cuales tienen centros acreditados por dicho organismo rector, sino por la ampliación y generalización de la experiencia a otras instituciones a través de la conformación de la Red nacional de Organizaciones Privadas de Capacitación.

Paradójicamente, el INSAFORP no capitalizó inicialmente la actividad desarrollada por el Consorcio, pero esto se ha revertido debido a un cambio de gestión en el instituto rector. Este cambio se ha traducido así en el interés del INSAFORP por recuperar y aprovechar la experiencia del Consorcio. En este sentido, ha sido importante la voluntad e insistencia de las instituciones del Consorcio por hacer posible que el INSAFORP incorpore los resultados del Proyecto a su estrategia para la Formación Profesional en El Salvador.

Mayor detalle acerca del alcance de este componente surgirá del análisis de cada uno de los subcomponentes que lo conforman.

### 2.1. SUBCOMPONENTE DE AUDITORÍAS TÉCNICAS Y FINANCIERAS

El Proyecto previó como actividad inicial la realización de auditorías técnicas y financieras individuales cuyo análisis fue realizado en oportunidad de la evaluación intermedia del proyecto.

Tal como se señaló en dicha evaluación las auditorías estuvieron a cargo de especialistas que debieron evaluar la misión y objetivos institucionales, la organización, el funcionamiento, las capacidades técnicas, las instalaciones, el equipamiento, el proceso de selección y orientación de beneficiarios, los mecanismos de recuperación de costos y los sistemas de registro financiero y contable. La tarea realizada incluyó seis auditorías administrativo financieras y seis auditorías técnicas.

En estas auditorías se incluyeron los siguientes aspectos:

- a. Area Institucional: estatutos y objetivos de la institución.
- b. Area Administrativa: manual de personal y políticas salariales.
- c. Area Financiera: estados financieros, fuentes de financiamiento y uso de los recursos, manual de contabilidad, sistema de control, ingresos y desembolsos del período, sistema de control de inventarios de materiales e informes de auditoría externa .

El resultado de esta auditoría dio lugar, tal como ya se había analizado, a la definición del equipamiento requerido para cada una de las instituciones en el marco del sub-componente de Eficiencia Gerencial y sirvió de base para el Proyecto de Asistencia Técnica.

Las instituciones cuentan actualmente con los siguientes manuales que les permiten racionalizar sus procedimientos administrativos: Control de Activos Fijos, Compras y Contrataciones, Control de Inventario, Administración de Oficinas, Políticas de Conflicto de Intereses, Procedimientos, Financiero Contable, Organización, Administración de Proyectos y Administración de Recursos Humanos. Se cuenta además con un "Sistema Administrativo Integrado" (SAI).

En lo que respecta a las auditorías técnicas, las mismas fueron realizadas por personal de FEDISAL. Dichas auditorías sirvieron de base para la actividad de adquisición de herramientas y equipos las que, como se destacó en la evaluación intermedia, se basaron en el establecimiento de estándares de medición y evaluaciones.

## 2.2 SUB-COMPONENTE DE MECANISMOS DE SUSTENTABILIDAD FINANCIERA

En el documento del Proyecto se había definido que la sustentabilidad de las acciones de las organizaciones del Consorcio podría estar asegurada por dos factores:

- a. La calidad y pertinencia de la oferta de capacitación.
- b. El fortalecimiento institucional, la investigación y la capacitación de los recursos humanos.

En el marco de este sub-componente se previó financiar un estudio para analizar los mecanismos de sustentabilidad y recomendar opciones viables para el financiamiento de las instituciones.

Las opciones a ser evaluadas debían incluir la venta de productos y servicios relacionados con la capacitación, cobro de matrículas, aporte del sector privado empresarial y vinculación con el INSAFORP.

La realización del estudio estaba prevista para el primer semestre de ejecución del Proyecto. Se intentaba que los hallazgos y recomendaciones pudieran ser aplicadas en los proyectos demostrativos de capacitación. Sin embargo, inconvenientes ya analizados durante la evaluación intermedia provocaron el retraso de este estudio, cuyo informe recién estuvo disponible a comienzos de este año.

El informe estuvo a cargo del Lic. José Emilio Márquez quien ha desarrollado un diagnóstico de la realidad de cada una de las Instituciones del Consorcio, un análisis de la situación jurídica, un estudio de mercado, un estudio técnico – administrativo – organizacional, y una evaluación financiera. El estudio se complementa con una descripción de algunas experiencias de otras instituciones públicas como privadas, que no aporta detalles acerca de la manera en que dichas organizaciones resuelven la problemática de la autosustentabilidad.

El consultor a cargo del estudio de sustentabilidad realiza, entre otras, las siguientes recomendaciones:

- Flexibilizar y diversificar el servicio, mejorar su calidad, mejorar la coordinación y la gestión al interior del Consorcio, mejorar el nivel de organización e incrementar el vínculo con el sector productivo.
- Implementar alguna o varias de las siguientes estrategias:
  - Alianza con el INSAFORP.
  - Conjunto de alianzas INSAFORP – Sectores empresariales.
  - Establecimiento de acuerdos con las distintas organizaciones de trabajadores y cooperativas.
  - Utilización de la figura de Asociaciones Comunales para la Educación (ACE) de la nueva Ley de Educación Formal.
  - Fomentar la implementación de un sistema de formación continua y no sólo de acciones destinadas al inicio de la vida laboral.
- Certificar la calidad de los procesos de capacitación realizados por el Consorcio.
- Establecer un proceso sistemático de intermediación entre el empleo y la formación.

Analizadas las conclusiones y recomendaciones principales del consultor a cargo del estudio de sustentabilidad caben los siguientes comentarios:

- a. El estudio abarca un análisis pormenorizado de los distintos aspectos del Proyecto.
- b. El análisis de oferta - demanda de capacitación se ha efectuado bajo la hipótesis implícita de condiciones de contexto constantes, por lo que las proyecciones efectuadas presentan limitaciones conceptuales (los resultados podrían verse distorsionados por los cambios en el mercado de trabajo por el propio crecimiento económico, por la turbulencia asociada al desarrollo, por una sintonía más fina entre la oferta y la demanda de la capacitación o por cambios tecnológicos significativos).

- c. Para lograr la diferenciación de las instituciones del Consorcio lo primordial es la adecuación de su oferta a las demandas del mercado de trabajo.
- d. La pertinencia señalada en el punto anterior trae asociada necesariamente, como condición, la calidad de la formación, la que debería ser certificada en alguna etapa.
- e. Una estrategia comercial común será necesaria sólo si el Consorcio decidiera operar como una unidad de negocios o para operaciones específicas al finalizar el Proyecto.
- f. Existen otras alternativas estratégicas comunes que podrían implementarse aún en el caso de que las instituciones del Consorcio o de la Red continúen actuando como unidades económico-jurídicas independientes (ver al respecto las consideraciones finales).

### 2.3 SUB-COMPONENTE DE EFICIENCIA GERENCIAL

Este sub-componente se había fijado las siguientes metas:

- a. Asistir técnicamente a las organizaciones del Consorcio para la administración de sus recursos.
- b. Desarrollar y poner en marcha sistemas modernos, sencillos y flexibles de planeamiento, información, comunicación, control interno, seguimiento y evaluación.
- c. Capacitar en aspectos gerenciales a 50 profesionales responsables del manejo de los sistemas de planeamiento, información, comunicación, control interno, seguimiento y evaluación.
- d. Realizar 12 pasantías para conocer experiencias extranjeras sobre la formación de recursos humanos.
- e. Adquirir equipos, materiales y suministros.

La realización de este sub-componente estaba prevista para el primer año de ejecución, al cabo del cual debía contarse con:

- a. Seis organizaciones modernas.
- b. Sistemas homogéneos para el registro y control de capacitados, el seguimiento de los egresados, la recolección y la generación de datos sobre el mercado laboral.
- c. Capacidad para diseñar un plan de desarrollo estratégico que le permita prever sus necesidades y fuentes de financiamiento futuras.

Al momento de la evaluación intermedia, estas metas ya se encontraban ejecutadas en casi un 90%, habiendo sido evaluadas en dicha oportunidad en forma satisfactoria.

Tal como se señaló anteriormente, los resultados obtenidos fueron la elaboración e instalación del sistema de planeamiento e información en las seis organizaciones del Consorcio, la capacitación de 66 personas (lo que supera la meta establecida) y la compra y suministro de los equipos y materiales destinados a las 6 instituciones del Consorcio.

Con respecto a las pasantías previstas para conocer las experiencias extranjeras, se han realizado 3 (tres) visitas a Medellín (Colombia) de las que participaron un total de 10 personas, se recibió la visita de un Funcionario del Proyecto PAISA JOVEN de

Colombia quién presentó el proyecto “PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL LOCAL” que se ejecuta en cinco comunidades. Con esta última experiencia se dio por cumplida la meta (12 personas) prevista para este sub - componente.

El Consorcio evalúa el intercambio de experiencias producido como satisfactorio y enriquecedor. Debe señalarse, sin embargo, que el espectro de países y proyectos seleccionados para las pasantías es limitado.

#### 2.4 SUB COMPONENTE FORMACIÓN DE UNA RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE CAPACITACIÓN

El Proyecto tenía previsto que a partir del tercer año, se ofreciera asistencia técnica a otras organizaciones privadas de capacitación con el objeto de conformar de una *Red de Organizaciones Privadas de Capacitación*.

El objetivo de este componente fue, en consecuencia, el de extender los beneficios del Programa al ámbito nacional. El propósito de la red debía ser el de generar una capacitación de elevada calidad en El Salvador para lo cual se requería de una amplia participación de empresarios, trabajadores, investigadores y diseñadores en el área de la formación de recursos para el mercado de trabajo.

Las metas fijadas para este sub-componente fueron:

- a. Realizar dos talleres nacionales de dos días cada uno en los que se diagnosticarían necesidades y se revisaría la experiencia del Consorcio y de la Red.
- b. Producir y distribuir material.
- c. Capacitar a 200 instructores de las 20 organizaciones de la Red.
- d. Asistir técnicamente a 20 instituciones en áreas administrativas y técnicas para la actualización de programas de trabajo, capacitación de instructores y el establecimiento de mecanismos de vinculación con empresas del sector privado.

Las acciones ejecutadas fueron las siguientes:

- a. Un taller de presentación del programa a 25 instituciones privadas de capacitación en el cual se presentaron y ofrecieron los productos obtenidos en los estudios; se brindó información acerca de la modalidad de cooperación y se informó acerca del calendario de actividades. Participaron 40 representantes de dichas instituciones.
- b. Distribución a 20 instituciones de la Red de los manuales creados por el Consorcio: Desarrollo Curricular, Sistema de Orientación Vocacional, Capacitación de Instructores, Aprendizaje en la empresa y Sistema de Colocación y Seguimiento.
- c. Producción y distribución de material para cuatro talleres de capacitación de instructores especialistas.
- d. Capacitación de 129 instructores a través de siete talleres de gestión técnica.
- e. Implementación del sistema de apoyo a la gestión técnica de las instituciones beneficiarias.

Respecto de la capacitación de instructores cabe señalar que la meta fue cumplida en cuanto al número de talleres, no siendo posible hacer lo mismo respecto de la cantidad

de instructores (200), debido a la falta de respuesta por parte de las Instituciones de la Red.

El Proyecto realizó 7 (siete) seminarios para instructores y responsables de capacitación de las Instituciones de la Red: “Estrategias de la Educación para el Trabajo”, “Taller de Detección de Necesidades”, “Desarrollo Humano”, “Sostenibilidad Financiera”, “Métodos de Diagnóstico Participativo”, “Formulación de Programas de Capacitación”, “Promoción de Servicios” y “Sistematización de Experiencias”. Estos seminarios se realizaron entre Junio y Diciembre de 1999.

Cabe señalar que como resultado del “Taller de Detección de Necesidades”, se delineó un Plan de Fortalecimiento Técnico- Vía Capacitación, que dio lugar a la definición de la temática de los talleres subsiguientes.

Asimismo, es de destacar que se realizó un taller con algunos instructores seleccionados entre los de mejor desempeño de las instituciones de la Red. Del mismo participaron 16 (dieciséis) instructores de 10 (diez) instituciones de la Red.

En total se logró la participación de 176 (ciento setenta y seis) personas, con un promedio de 19 participantes por evento.

Durante el trabajo de campo fue posible constatar con algunas de las Instituciones de la Red, el alto grado de satisfacción de los participantes y sobre todo el aprovechamiento de la experiencia.

Con relación a la Asistencia técnica a Instituciones de la Red, se proporcionó asesoría sobre los Sistemas de Gestión técnica y administrativa a las organizaciones a través de 8 (ocho) seminarios, en los que participaron 152 técnicos y administrativos de las distintas instituciones de la Red.

Además, se efectuó la donación a las Organizaciones de la Red de un lote de material para las pruebas psicológicas de manera de posibilitar a las Instituciones la aplicación del Sistema de Orientación Vocacional.

---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### COMENTARIOS GENERALES

El análisis realizado en esta oportunidad confirma la valoración de la evaluación intermedia, destacando que el Proyecto ha sido una operación innovadora y compleja, por la variedad y el contenido de las acciones programadas, por el entramado institucional bajo el cual se ejecutó y por la interacción requerida en el particular entorno de El Salvador actual, tanto en términos macroeconómicos en su sistema de capacitación laboral.

Tal como señaláramos, estos rasgos justifican incorporar mayor flexibilidad en el análisis de su ejecución que en una operación más tradicional, ya que las incertidumbres y los criterios

innovadores bajo los que se enmarca su diseño aumentan las probabilidades de desvíos y correcciones.

El aporte de organizaciones con características distintas permitió aprovechar la complementariedad entre ellas y producir resultados concretos y positivos.

El esfuerzo, en particular en esta última etapa estuvo orientado a asegurar la pertinencia de la formación (dada por el vínculo de la oferta con las demandas del mercado de trabajo) y su eficacia (dada por una mejora en la calidad de la oferta) y a garantizar la transferencia de los resultados de la experiencia a los sectores usuarios (beneficiarios, empresas e instituciones de capacitación).

El Proyecto se propuso desarrollar acciones de formación profesional de calidad (entendida como aquella que incrementa el valor agregado a las empresas por parte del personal empleado o incrementa la probabilidad de obtener un empleo y retenerlo por parte de los desempleados).

Es de destacar que los ejecutores del Proyecto han sabido incorporar muchas de las observaciones y sugerencias realizadas como resultado de la evaluación intermedia. Tal el caso del registro de la historia institucional y los criterios aconsejados respecto del manejo de los manuales por parte de los instructores.

## COMENTARIOS ESPECÍFICOS Y RECOMENDACIONES

El sub-componente de Desarrollo Curricular muestra un sobre cumplimiento de las metas, como resultado del esfuerzo realizado por el Consorcio en sistematizar y desarrollar los programas de estudios de las especialidades seleccionadas, alcanzando un buen nivel de calidad técnica.

Sin perjuicios de los logros alcanzados, resultan sin embargo pertinente recomendar:

- ◆ Realizar una revisión de los tiempos asignados a cada uno de los cursos. Si bien este es un tema opinable, módulos más flexibles posibilitarían una carga horaria mejor dimensionada para los perfiles laborales que se pretenden desarrollar.
- ◆ Revisar los criterios con que se han construido los módulos que integran los cursos, con el propósito de facilitar trayectorias transversales que reconozcan las competencias adquiridas por los participantes en otros cursos o en el ámbito laboral.
- ◆ Incorporar el perfil docente mínimo requerido y/o las indicaciones respecto de la relación equipamiento/participante, aconsejadas dentro de las especificaciones de los programas.
- ◆ Incorporar en todos los cursos un módulo pequeño relativo a aspectos sociolaborales, lo que permitiría dotar de mayor integralidad a la capacitación que requiere un trabajador para alcanzar con éxito su inserción en el mercado laboral.
- ◆ Incorporar metodología y experiencias de certificación de competencias para la redefinición de los cursos. Este podría ser un trampolín para tender hacia un sistema de formación profesional basado en competencias.
- ◆ Implementar mecanismos de revisión y actualización de los diseños elaborados sobre la base de la experiencia realizada y de los avances tecnológicos.

A través del sub-componente Capacitación de Instructores se ha realizado un trabajo técnico de calidad en la homogeneización y recalificación de los mismos. Mas allá de problemas

puntuales, como la alta deserción en el curso de instructores, se detectan avances satisfactorios en esta línea del Proyecto.

Se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos en vista de su generalización:

- ◆ Incorporar algún mecanismo de seguimiento de los instructores.
- ◆ Incorporar como política permanente de las instituciones la capacitación de instructores como requisito para estar frente a un curso.

Estando afianzado el mecanismo de orientación, deben darse los pasos sucesivos que permitan una utilización más plena del sistema, entre los que se sugieren los siguientes:

- ◆ Derivar directamente a un puesto de trabajo a un aspirante para luego especializarlo.
- ◆ Homogeneizar a los participantes de los cursos a partir de su agrupación por las competencias ya adquiridas, favoreciendo de esta manera el desarrollo de las actividades formativas e incrementando la posibilidad de agilizar la calificación de los mismos.
- ◆ Posibilitar la incorporación de participantes en distintos módulos, de acuerdo con las competencias requeridas por la persona para alcanzar el perfil profesional, flexibilizando la capacitación y aprovechando mejor los recursos disponibles.
- ◆ Orientar a otras modalidades de capacitación/educación, tanto dentro como fuera del Consorcio.

La ejecución del sub-componente Implementación de Proyectos Demostrativos de Capacitación fue flexibilizado respecto a las acciones originalmente previstas en el documento de Proyecto.

Un tema más sustantivo, que opera transversalmente en todo el Proyecto y que aparece con nitidez en este sub-componente, es la insuficiente vinculación de la oferta de capacitación con las demandas que se presentan en el mercado de trabajo. Para aprovechar la experiencia acumulada en vista a potenciar impactos hacia el futuro, resulta imprescindible implementar rápidamente mecanismos que permitan definir la programación de los cursos a desarrollar mediante la lectura de la demanda puntual del mercado laboral de cada una de las regiones. Sólo de esta manera se reducirán los riesgos de saturación debido a que la oferta de cursos no se asocia con la dinámica del mercado de trabajo.

Debe señalarse, sin embargo, que, el sub-componente Vinculación con el Sector Privado y Sistema de Colocación representa el área en el que el Consorcio ha puesto mayor esfuerzo en esta última etapa con el propósito de cumplir con las metas comprometidas y con una clara comprensión de que la vinculación con el sector privado constituye una línea medular de trabajo con efectos decisivos sobre el desempeño futuro de las instituciones involucradas.

En ese sentido se señala que el Sistema de Intermediación para el Empleo debería ser concebido como una herramienta clave en el difícil proceso de ajustar la oferta de capacitación a las demandas que plantean los empleadores. Para las instituciones de capacitación debería representar una fuente de información que les facilite la comprensión de la dinámica del mercado de trabajo.

Se sugiere fortalecer el propósito del Consorcio de diseñar a través de este sub-componente, un sistema de información estandarizado que permita el ingreso de los usuarios para consultas o para compartir la información existente

Entre las principales sugerencias enunciadas para el mejoramiento de los logros alcanzados se hallan las siguientes:

- a. Incorporar a la base de datos a la totalidad de los egresados de los cursos de las instituciones del Consorcio, lo cual permitirá potenciar los resultados de la meta de inserción.
- b. Sostener como un elemento propio del sistema al Comité Técnico de Colocación del cual participan los coordinadores de esta temática en cada una de las instituciones. Se podrían lograr así estrategias de conjunto y cubrir toda la geografía del país.
- c. Es importante que el SIE sea asumido por el Consorcio y por cada una de sus instituciones como un sistema, lo que va mucho más allá de la propiedad de la oficina de intermediación. A este respecto resulta primordial la actitud e iniciativa que demuestre tener la oficina con sede en la ASI, para convertirse en la cabeza de este sistema.
- d. Trabajar sobre algunas deficiencias de la base de datos, las cuales podrían limitar la operatividad del sistema si se opera con mayores volúmenes de información.
- e. Desarrollar sobre la base de convenios con instituciones públicas y privadas una red de oficinas de intermediación para el empleo que capitalice la experiencia realizada.
- f. Ampliar la operatoria del Sistema mediante la incorporación de nueva tecnología aplicada a la intermediación en el mercado de trabajo (páginas web, oficinas virtuales, etc.)

El sub-componente de Auditorías Técnicas y Administrativas se desarrolló satisfactoriamente en todas las áreas programadas y para todas las instituciones que integran el Consorcio.

El sub-componente de Mecanismos de Sustentabilidad Financiera ha sido para el Consorcio un tema poco resuelto. Al respecto vale la pena señalar, aunque parezca reiterado, que para lograr la diferenciación de las instituciones del Consorcio lo primordial es la adecuación de su oferta a las demandas del mercado de trabajo y que existen alternativas estratégicas comunes que podrían implementarse aún en el caso de que las instituciones del Consorcio o de la Red continúen actuando como unidades económico-jurídicas independientes.

En el sub-componente Eficiencia Gerencial hay un cumplimiento razonable de las actividades prevista en el Proyecto. Sin embargo, hubiese sido conveniente aprovechar el cupo disponible para indagar mayor variedad de casos que aporten elementos relevantes para el tipo de problemas que se enfrentan en el país. Por ejemplo, se podría haber incorporado una indagación sobre las experiencias de capacitación del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) de Chile (dado que acumula antecedentes relevantes en la gestión de la capacitación centrada en la producción de servicios a través de instituciones privadas), el Programa CIMO de México, el Proyecto Joven de Argentina, (o alguno de los proyectos con modalidades similares que se están ejecutando en diversos países<sup>9</sup>), algunas de las experiencias realizadas sobre Certificación de Competencias (CONOCER de México, las National Vocational Qualifications de Gran Bretaña, o los programas similares de Canadá o Australia por citar sólo algunos ejemplos). El proyecto debería, además, incorporar un espacio de reflexión de sus técnicos acerca de las normas internacionales de calidad en la formación de recursos humanos (la guía ISO Z11.1 de aplicación de las normas internacionales ISO 9001 y 9002 a la capacitación, las normas francesas FD X 49-750 a FD X 50-764 de Formación Profesional o los criterios de

---

<sup>9</sup> Cursos de entre 150 y 300 horas, a nivel de semicalificación, basados en demandas concretas del mercado y que incluyan una pasantía laboral de similar duración a la de la fase lectiva como parte integrante de la capacitación.

calidad en la formación y la educación del NIST de los Estados Unidos de Norteamérica para el premio Malcom Baldrige, por citar solo algunos ejemplos).

Respecto al Sub-componente Red Nacional de Organizaciones privadas de Capacitación, se han realizado un conjunto de actividades que marcan el inicio de una nueva etapa en el Sistema de Formación Profesional de El Salvador, desde la perspectiva de la modernización del sistema de capacitación salvadoreño.

## CONCLUSIONES FINALES

El Proyecto se puso en marcha en junio de 1996. La negociación de la donación de FOMIN se realizó contemporáneamente con la gestación del INSAFORP. Como consecuencia una potencial y deseable continuación del proyecto debería ajustar su accionar a las condiciones generadas por la aparición de una institución rectora de la capacitación en El Salvador.

Debe señalarse en ese sentido, que el objetivo explícito del Consorcio fue fortalecer la capacidad del sector privado para dirigir y administrar la oferta de capacitación de recursos humanos, facilitando un proceso de transferencia e innovación tecnológica entre las instituciones de dicho sector. Este último objetivo, la innovación tecnológica en el área de la formación y su transferencia a la sociedad, podrían continuar siendo el propósito central de una potencial continuidad del consorcio ya que el rol de dirigir y administrar la oferta ha quedado, desde el punto de vista jurídico, en manos del INSAFORP. Frente a la realidad expuesta, la expectativa de que el Consorcio se convierta en una alternativa para la ejecución de programas nacionales de formación profesional se habría reducido en importancia.

El INSAFORP detenta además el control de una parte significativa de los recursos destinados a la inversión en capital humano. Este control se ejerce mediante un impuesto específico sobre la nómina salarial y la ejecución privada de las acciones (que constituye uno de los mecanismos de sustentabilidad de los miembros del consorcio). Estos deberán competir en el marco de un mercado aún en gestación y en el que la fortaleza mayor estará dada por la calidad de las prestaciones.

Como consecuencia de este análisis y con el propósito de potenciar aquellos aspectos más fuertes de la experiencia parece oportuno sugerir que se analice la viabilidad de la siguiente propuesta:

- Transformar al Consorcio en una organización que sirva a los capacitadores del país (e inclusive de la región) y que esté dedicada al desarrollo de innovaciones metodológicas en el Área de la Formación Profesional y la Capacitación Laboral Continua de la población
- Esa organización debería ser capaz de transferir resultados de manera inmediata al mercado, operando a tal efecto como una empresa comercial. La transferencia podría darse en la forma de diseños técnico pedagógicos más ambiciosos que los que han desarrollado actualmente (con análisis de perfiles ocupacionales, determinación de competencias, textos para el alumno y el profesor, instrumentos de evaluación, diseño de mecanismos de aseguramiento de calidad, películas, CD Rom y otras ayudas didácticas).

- La organización podría tener una pequeña vertiente académica que se nutra de los centros de investigación del mundo en formación para el trabajo (como el National Center for Research on Vocational Education de Berkely, California USA, el UNEVOC de Canadá, el National Center for Research on Vocational Education de Australia, el LifeQual Project de la Comisión Europea o el Proyecto de Reforma de los Contenidos de la Formación Profesional de España) y que abarque tanto los aspectos metodológicos de la formación como los de naturaleza económica (análisis de pertinencia, de tasas retorno de las inversiones de la capacitación efectuada por las empresas o de la rentabilidad social de las inversiones realizadas por el Estado).
- Una alternativa como la expuesta podría significar la transformación de la experiencia del Consorcio en la generación de una entidad de desarrollo, producción, entrenamiento docente e investigación, que operaría de manera competitiva y al servicio de todo el istmo centroamericano.

Para la implementación de una propuesta como la expuesta se requiere:

- Un capital de base que podría provenir de un convenio con el INSAFORP o de fondos locales o internacionales (este capital inicial permitiría lanzar el proyecto).
- Un gerenciamiento basado en los criterios de eficacia y eficiencia que son propios del sector privado (lo que lo convertiría en autosustentable en el futuro).

Ejecutar esta propuesta sería una forma de coronar el excelente esfuerzo realizado y dar sustentabilidad efectiva a la experiencia. De ejecutarse la propuesta su éxito dependerá de la habilidad para vender los productos, la diversificación del servicio, la calidad del mismo, la coordinación, el nivel de organización, y la eficacia en la vinculación con los sectores productivos.

Por otra parte una organización como la expuesta podría contribuir a que el INSAFORP se oriente más rápidamente hacia su objetivo de largo plazo que debería ser el de desarrollar el sistema de educación continua de El Salvador y no exclusivamente el de la formación de los ingresantes al mercado de trabajo en el que ha centrado actualmente su accionar.

A fin de cumplir este objetivo se debería incidir en una modificación de la operatoria del INSAFORP<sup>10</sup> de manera tal que el financiamiento de la formación de los ingresantes se realice con recursos de rentas generales (manteniendo y perfeccionando los mecanismos de ejecución privada actualmente vigentes) y destinando el mayor porcentaje del impuesto sobre la nómina a incrementar la competitividad de las firmas (utilizando un mecanismo de apropiación directa por parte de las mismas a través de un crédito fiscal o similares) y una alícuota menor a financiar parcialmente áreas de desarrollo e investigación como las expuestas precedentemente.

Una potencial continuidad del Consorcio no estaría dada, en esta hipótesis, por una organización que, por haber fortalecido a sus miembros en aspectos administrativos, de equipamiento o de vínculo con el sector privado, sea capaz de realizar ofertas conjuntas de calidad o celebrar convenios con los sectores del capital o del trabajo sino por la asunción de un nuevo rol. De concretarse esta propuesta las organizaciones que lo constituyeron continuarían como entidades que operarían individual o conjuntamente de manera competitiva en el

---

<sup>10</sup> Tal como surge del documento “Estrategias para la Educación para el Trabajo en el Istmo Centroamericano”

mercado. Simultáneamente se asociarían en la provisión de insumos que contribuyan a incrementar gradualmente la calidad de sus prestaciones a través un mecanismo de producción de materiales, metodologías formativas, diseños técnicos pedagógicos, ayudas visuales o formación de instructores en condiciones de economía de escala que resultan inalcanzables para las instituciones operando de manera individual.

De resultar la idea de interés del Consorcio sería conveniente que se contemple la realización de una consultoría orientada específicamente a evaluar la factibilidad de implementar la idea sobre la base de:

- a. el volumen de operaciones que es dable esperar
- b. los requerimientos operativos
- c. los arreglos institucionales necesarios y
- d. el flujo de fondos