

I- DESAFÍOS DE DESARROLLO

I.1 Breve análisis del contexto de la Educación Técnico Profesional en Cuba.

La Educación Técnica Profesional (ETP) se encuentra inmersa en el tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en el periodo 2018-2025, la cual tiene como finalidad evaluar el comportamiento del sistema de formación profesional actual, y producir los cambios pertinentes de acuerdo acorde con las transformaciones de los sectores de la producción y los servicios.

Esta actividad que impulsa el Ministerio de Educación (MINED) se desenvuelve en un contexto muy relevante del país, donde han sido aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el VII Congreso del PCC celebrado en el 2016, y se han presentado las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES 2030). En este último, en el Eje Estratégico "Desarrollo humano, justicia y equidad", destaca el papel que ha desempeñar la ETP al plantearse en su numeral 196 la prioridad de "Elevar la calidad y el rigor del sistema de enseñanza general de nuestro país, haciendo énfasis en el desarrollo de la educación enseñanza técnica y profesional".

Ambos documentos (Lineamientos y Bases del PNDES 2030) enfatizan el necesario esfuerzo estratégico del país para activar el desarrollo de las fuerzas productivas. Al respecto el Lineamiento No. 104 destaca: "Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios (...)", destacándose la formación profesional y capacitación técnica de jóvenes, mujeres y hombres y en general, a la población que posea interés en adquirir nuevos conocimientos y habilidades profesionales para el desempeño de ocupaciones laborales, actividades productivas y de servicios, o para su proyecto de vida.

Dentro del Ministerio de Educación (MINED), el subsistema de la ETP tiene la misión de "Dirigir la formación continua de la fuerza de trabajo calificada de nivel medio, así como la capacitación a los/as trabajadores/as y a la población, a través de la integración de las instituciones educativas con las entidades laborales, como elemento dinamizador del desarrollo económico y social del país, garantizando un patriota comprometido con los valores y principios que caracterizan nuestro sistema social".

La ETP tiene la responsabilidad de presentar una oferta formativa profesional adaptada a las necesidades y demandas del contexto nacional, anticipando requerimientos de sectores y territorios. En el decursar de los años ha creado una red de centros a lo largo del país ha instrumentado un Sistema de trabajo con las entidades nacionales que requieren la formación profesional de jóvenes y trabajadores/as.

En este ámbito de estudio ingresan más del 57 % de los alumnos que culminan el noveno grado con matrícula que superan los 160 000 estudiantes. Para ello cuenta con 444 centros en el país, en los cuales la estructura por sexo de los estudiantes es de un 39 % de hembras y un 61% de varones, se preparan como obreros calificados o técnicos medios en un total de 105 especialidades. A pesar de estas dimensiones, se reconoce que ha existido inestabilidad en parte de claustro docente y se registra un deterioro en el estado de las instalaciones docentes (Politécnicos); todo ello afectando los procesos de aprendizajes, afectando la coherencia entre las actividades docentes y prácticas.

Una de las peculiaridades de la ETP radica en su vinculación con otros centros docentes y con las entidades laborales enclavadas en sus entornos inmediatos, aportando esfuerzos para la mayor utilización de las potencialidades humanas y materiales para la mejor preparación técnica de las y los futuros graduados. Sin embargo, los análisis realizados en la última década revelan lo

imprescindible que resulta perfeccionar estos vínculos o alianzas; asegurando así capacidades para entrenamientos prácticos tan necesario para tener graduados con acertadas competencias para el empleo.

El proceso de perfeccionamiento de la ETP deberá ser abarcador para dar un efectivo vuelco a la actual situación. Desde el punto de abordaje temático el proceso deberá transitar gradualmente, por lo que autoridades del MINED de conjunto con otras autoridades nacionales han definido focalizar el objetivo del proyecto en los sectores de la agricultura, la construcción y servicios relacionados con el turismo.

1.2 Análisis de los retos a abordar por el Proyecto.

Como se ha mencionado anteriormente, la Educación Técnica y Profesional en su desarrollo integral posee objetivos y funciones singulares dentro del sistema nacional de educación, que la diferencian del resto de las enseñanzas, con el mandato de preparar a adolescentes y jóvenes como obreros/as y técnicos/as para enfrentar las exigencias del mercado laboral, y dominar los avances de la ciencia y la tecnología en los diversos ámbitos productivos y de servicios. La ETP es el servicio de educación que aporta el mayor número de fuerza de trabajo en las edades más tempranas de la vida de jóvenes.

En este sentido, la ETP debe tener la capacidad de dar respuesta a los cambios socio-económicos que desarrolla el país e introducir modelos de enseñanzas más atractivos y efectivos para sus estudiantes. Ello implica accionar en varios aspectos como es mejorar la capacidad de planificación formativa y de concertación inter-institucional, así como articular un efectivo proceso de formación profesional entre los niveles nacionales, provinciales y municipales. También requiere de nuevos modos de relacionarse con actores en la perspectiva local, ampliando la participación integrada de los agentes: entidades laborales, de las escuelas politécnicas, la comunidad y los gobiernos locales.

La ETP debe enfrentar retos de articulación en las direcciones siguientes:

- Vertical: Establecer las relaciones de trabajo y flujos de información para la proyección de las estrategias de la formación profesional en los niveles nacionales-provinciales-municipales. Implica relacionar las políticas, normas, regulaciones y datos en el campo de la formación profesional y en la capacitación de los trabajadores para gestar apropiados paquetes formativos.
- Horizontal: Ampliar la efectividad de relaciones en cada nivel entre los actores vinculados al binomio formación-empleo, orientado a identificar prioridades, necesidades y salidas de la formación de fuerza de trabajo calificada según desempeño del mercado laboral y demandas territoriales.
- Colaborativa: Dinamizar a través de adecuados y flexibles mecanismos las relaciones de trabajo entre actores del Sistema de formación profesional (formación dual), así como implementar experiencias relevantes internacionales, elevando la efectividad de la ETP.

Para lograr la efectiva modificación de la ETP se han definido un conjunto de supuestos, considerados estos como entornos de viabilidad para el logro de los resultados del Proyecto, destacándose entre los principales los siguientes:

- El fortalecimiento de la formación profesional se encuentra enmarcado como prioridad en el tercer perfeccionamiento del sistema nacional de educación.
- Se aprueban políticas dirigidas a elevar las relaciones de trabajo entre las empresas y politécnicos y a la atención a la capacitación de los jóvenes trabajadores.

- Los procesos de Desarrollo Local impulsados por Gobiernos municipales-provinciales activan actividades socio-económicas.
- Prioridades y políticas nacionales referida al autoabastecimiento municipal de alimentos, programa de la vivienda e impulso a los servicios del turismo se habrán de constatar en los municipios seleccionados, generando una efectiva demanda de empleos técnicos y obreros.
- Se enriquece durante el periodo de implementación del proyecto los aportes de la experiencia Suiza de formación Dual, así como de otras experiencias internacionales relevantes en esta temática de la ETP.

Existen un conjunto de aspectos que precisan la complejidad para lograr una nueva dinámica y efectividad por parte de la ETP. A continuación, describimos los principales:

1. Capacidad para diagnosticar en los territorios y en sectores seleccionados la demanda de fuerza de trabajo calificada de las especialidades agrícolas, la construcción y en los servicios relacionados con el turismo.

En los momentos actuales, este proceso de demanda transcurre de acuerdo con la metodología establecida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad, mediante dos vías fundamentales:

- 1er- Identificar las demandas por los sistemas empresariales de los diferentes organismos - sectores atendiendo a sus perspectivas de desarrollo.
- 2da- Preciar las demandas aportadas por las instituciones que componen los gobiernos territoriales, fundamentalmente en las áreas de servicios, salud y educación; según estrategias de desarrollo territorial.

Se reconoce que actualmente existen espacios para perfeccionar este binomio demanda laboral-oferta de formación, y que deben mejorarse los procesos de formación vocacional y orientación profesional. Ambos comportamientos son causantes de un bajo interés de los estudiantes en el estudio de especialidades demandadas en los territorios, o de las presentadas por los sectores productivos y de servicios. Esto se observa en una baja respuesta de los graduados para responder al mercado laboral (estatal y no estatal), afectando dinámicas del desarrollo socio-económico.

Imprescindible realizar el fortalecimiento de capacidades para efectuar efectivos diagnósticos para determinar la demanda -a mediano y largo plazo- de empleos de los principales sectores productivos y de servicios. Muy necesario incorporar la demanda proveniente a partir de las estrategias municipales y provinciales de desarrollo que coordinan los gobiernos territoriales, para lo cual hay que mejorar datos e informaciones con entes locales.

La determinación de la demanda laboral también debe ampliar el análisis basado en la igualdad de género y responder a necesidades diferenciadas de grupos en condiciones de vulnerabilidad; promoviendo mecanismos e incentivos de equidad en el acceso a los cursos de la ETP y en la participación en las opciones laborales a ser ocupadas por mujeres y hombres; así como considerado como prioridad a jóvenes con algunas vulnerabilidades.

2. Comprender la incidencia de las tendencias de la dinámica rural-urbana en los territorios y sus derivaciones para definir opciones de formación de competencias para el acceso al empleo (y autoempleo) de jóvenes.

No hay duda que las tendencias de desarrollo de la dinámica rural-urbana asumen un lugar importante en los ámbitos locales al registrarse específicos sitios urbanos o con atractivos económicos, como receptores de estos flujos originados en áreas rurales. Redefinir constantemente su incidencia en cuanto a los recursos laborales disponibles para participar en

los temas de la producción agrícola, en el aseguramiento de la vivienda para las familias, y en el propio desarrollo de las potencialidades de la industria turística en los territorios.

El análisis de las dinámicas poblacionales ha de ser un elemento a considerar para precisar las estrategias de formación y capacitación de jóvenes y trabajadores. Este proceso rural-urbano, definido por las migraciones internas, incrementa la complejidad entre la coherencia de la demanda ocupacional que presenta sectores y territorios respecto a la presentación de programas formativos para asegurar las competencias de los/as empleadores/as estatales y no estatales.

3. Revertir el actual comportamiento de la planificación y organización del proceso de enseñanza aprendizaje.

Se observa una reducida aplicación de los documentos normativos y de los procedimientos establecidos para el sistema de la ETP para la planificación y organización de la actividad docente; traduciéndose en una baja efectividad del proceso docente – educativo. Se suman las actuales condiciones logísticas de las escuelas politécnicas, limitándolas en el logro de los objetivos definidos en los procesos de aprendizajes, afectándose la coherencia entre las actividades docentes con las prácticas por las fuertes restricciones de los talleres, los polígonos, las áreas de campo y laboratorios, reduciendo la eficacia de los programas de estudio.

4. Ampliar el dominio de conocimiento y habilidades de los profesores y las profesoras, y asegurar el proceso de multiplicación de conocimientos a otros/as docentes y en general a los estudiantes durante el aprendizaje teórico-práctico.

Se reconoce la carencia en el dominio de contenidos técnicos del equipo docente de la ETP, fundamentalmente en la aplicación de nuevas tecnologías y en la demostración práctica de habilidades profesionales inherentes a las especialidades o actividades relacionadas con los perfiles ocupacionales de los sectores o de actores del desarrollo local.

Pese a esfuerzos realizados, no se cuenta con un sistemático proceso de entrenamiento sobre aspectos novedosos y hay una brecha tecnológica de los politécnicos respecto a los equipamientos instalados en entidades productivas y de servicios; lo que afecta la formación de estudiantes y de trabajadores/as matriculados en la ETP.

5. Revertir el bajo accionar del binomio escuela politécnica-entidad laboral en la comunidad, lo que está afectando el cumplimiento de las responsabilidades de cada parte en la formación profesional.

Los convenios de trabajo que se firman entre escuela politécnica-entidad laboral, vienen mostrando deficiencias en su diseño y desempeño, al no contemplar todas las acciones concretas que se requieren para cumplir con los diseños curriculares. Estas fallas se evidencian en el desempeño de las aulas anexas, en la baja eficacia del proceso de inserción laboral, y en una reducida participación de especialistas como docentes o como tutores para la atención de estudiantes.

Resulta imprescindible renovar el proceso de aprendizaje teórico-práctico de estudiantes, resultando esencial los momentos en que ellos se vinculan a puestos de trabajo en las empresas y entes locales, vía fundamental para preparar la fuerza de trabajo que se requiere.

6. Poca correspondencia con las necesidades de capacitación a trabajadores/as del sector estatal no estatal.

No se logra la adecuada y oportuna correspondencia entre la oferta formativa de las escuelas politécnicas respecto a las necesidades de capacitación de cooperativas agropecuarias y no agropecuarias; así como de las actividades económicas de los trabajadores por cuenta propia. Se evidencia la necesidad de conformar mecanismos dinámicos y flexibles encaminados a conocer los tipos de cursos y la cantidad de estudiantes que solicitan este ámbito privado a la ETP.

7. Ampliar la igualdad de oportunidades para jóvenes y promover la equidad de género en la formación profesional en los territorios, mediante el desarrollo de procesos inclusivos de orientación profesional, ingreso, procesos formativos y el acceso a empleos.

Se manifiesta en un número considerable de especialidades como la construcción y agronomía una baja matrícula de mujeres; lo que limita su acceso a ocupaciones productivas y al empoderamiento de las mujeres en estas actividades económicas. Un conjunto de valoraciones realizadas determina la necesidad de revisar las estrategias de formación vocacional y orientación profesional con el lente de igualdad de género.

Es imprescindible introducir en las metodologías y en los procesos docentes de la ETP el enfoque de igualdad y equidad de mujeres y hombres, y su capacidad para dotar de competencias a grupos de jóvenes en condiciones de vulnerabilidad, ya sea por distancia de las comunidades, por responsabilidades en el tejido familiar, o por retardos en estudios o vinculación al ámbito laboral.

I.3 Análisis de los factores relacionados con el proyecto

El desempeño del proyecto está relacionado con la ocurrencia de un conjunto de factores, unos positivos que lo pueden dinamizar, y otros restrictivos que pueden retardar el logro de los resultados previstos en el perfeccionamiento de la ETP. Se identifican los factores positivos siguientes:

- ✓ La estrategia de la ETP está orientada a dar respuesta al desarrollo económico del país, con aportes directos a los sectores estratégicos. Requiere mejorar vínculos y la calidad de la formación profesional y la capacitación de trabajadores.
- ✓ El desarrollo del perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación deberá imprimir exigencias a las nuevas prácticas en la dirección, planificación y evaluación de la formación profesional.
- ✓ El valor de existir una red de centros a nivel nacional-local con objetivos comunes e indicadores establecidos para con la ETP, constituye un articulado relevante para acompañar prioridades de desarrollo a lo largo del país.
- ✓ El proceso de formación de personal obrero y técnico resulta esencial para dar respuesta a las estrategias de desarrollo local de municipios y provincias.
- ✓ La oportuna participación de actores de la cooperación internacional y de expertos/as extranjeros/as se considera una efectiva vía para aportar innovaciones y buenas prácticas en la formación técnico-profesional en Cuba.
- ✓ Se mantendrá el apoyo para una mejor integración de la escuela politécnica con el tejido de entidades laborales, al constituir una vía fundamental en la gestión del proceso de formación técnico - profesional.

Entre los factores que pueden limitar el cumplimiento del proyecto se identifican:

- ✓ Los diversos aprendizajes de los profesores y las profesoras en la esfera de la formación profesional no se multiplican con la celeridad necesaria.

- ✓ Las condiciones de las entidades laborales, del sistema de la ETP en territorios, y de las escuelas politécnicas no son las propicias para asumir los cambios para la implementación de nuevas prácticas en el área de formación profesional.
- ✓ La no implementación o limitaciones en el conocimiento de la legislación vigente y su aplicación en los territorios en función de garantizar una formación profesional de calidad.

Será necesario activar los factores positivos pues permitirán modificar y generar un radical cambio en el desempeño de la formación vocacional y orientación profesional, así como dinamizar la adquisición de los conocimientos teórico-prácticos de profesores, profesoras y del personal de dirección de los centros politécnicos traduciéndose en un mejor resultado docente-educativo.

I.4 Vínculo con las políticas y programas de desarrollo nacionales e internacionales

Como se ha expresado, el Proyecto está dirigido a dar respuesta a las políticas del estado en la formación profesional de personal obrero y técnico de nivel medio y la capacitación de los trabajadores, como premisa esencial para acompañar el PNDES y contribuir con los objetivos de desarrollo sostenible hasta el 2030.

Busca impulsar las estrategias de preparación de personal calificado en el subsistema de la ETP, focalizándose en las áreas de la agricultura, construcción y servicios del turismo, los que han sido destacados en los Lineamientos de la política económica y social del país.

De manera directa se contribuye a prioridades del desarrollo económico como la seguridad alimentaria, la construcción de viviendas, y el incremento de los servicios del turismo, aspectos que habrán de elevar el bienestar de la población. En estos sectores se identifican un conjunto de programas nacionales como: el Programa de la agricultura urbana y sub-urbana, y el desarrollo de polos productivos por el Ministerio de la Agricultura (MINAG); el Programa para la producción local y comercialización de materiales de construcción del Ministerio de la Construcción (MICONS); y el desarrollo integral de la industria del turismo por el Ministerio del turismo (MINTUR). Sobre estas prioridades, a continuación, exponemos los lineamientos de la política económica y social:

En la construcción: Lineamiento 233 señala "Mantener la atención prioritaria al aseguramiento del programa de viviendas a nivel municipal, incrementando la producción local y la comercialización de materiales de la construcción empleando las materias primas y tecnologías disponibles, que permitan incrementar la participación popular, mejorar la calidad y disminuir los costos de los productos".

En la agricultura: Lineamiento 159 precisa "Desarrollar una agricultura sostenible empleando una gestión integrada de ciencia, tecnología y medio ambiente, aprovechando y fortaleciendo las capacidades disponibles en el país, además que reconozca las diversas escalas productivas".

En el turismo: Lineamiento 209 define que "la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista".

Existen otros procesos relevantes que también se suman a los elementos antes expuestos, como el impulso que se le otorga al desarrollo territorial a través de nuevos enfoques de planificación, de diversificación de las modalidades financieras, entre ellas el fondo de fomento de la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), y la contribución del 1% para el desarrollo local.

También se debe mencionar el proceso de ampliación del trabajo por cuenta propia (TCP), el Cooperativismo Agropecuario, y el experimento de Cooperativas No Agropecuarias (CNA), entre todas agrupan casi el 30% de la fuerza de trabajo del país. Estos actores registran importantes desempeños en la producción agrícola, construcciones de viviendas y en el desarrollo de servicios turísticos.

En materia de género, destaca el vínculo del proyecto con medidas del sector educación y empleo acordadas en el Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer, con objetivos de trabajo aprobados en la Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (donde se explicita la importancia de eliminar estereotipos sexistas), y con la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura, que focaliza en la población joven y que entre otras actividades estratégicas apunta a la promoción de la formación en oficios tradicionales del sector agropecuario con una perspectiva inclusiva, promoviendo la integración de mujeres jóvenes.

La Agenda Global ODS al 2030 parte del concepto que la Educación es un cimiento esencial para los individuos, la sociedad y el desarrollo económico, constituyendo ella una actividad imprescindible para respaldar la equidad, el respeto, la tolerancia y la dignidad. El ODS No. 4 de esta Agenda Global enuncia "Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos". A continuación, se relacionan las metas ODS con las que el Proyecto tendrá una fuerte vinculación:

- Meta 4.4: De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- Meta 4.c: De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

También se alinea con el ODS No. 8 "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos" y con el ODS No.5 "Lograr la igualdad de los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas", dentro de los cuales contribuye de manera directa con las metas:

- Meta 8.6: De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.
- Meta 5.b: Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.

La educación es un potente recurso para reducir desigualdades, y activar oportunidades de desarrollo que de manera directa incide en una mejor calidad de vida de los individuos y sociedades. En este sentido, el proyecto liderado por el subsistema de Educación Técnica y Profesional, apuesta a fortalecer procesos fundamentales como son la formación vocacional, la orientación profesional, y la formación de competencias laborales de jóvenes y trabajadores.

Los servicios de educación contribuyen a perfeccionar las valoraciones de jóvenes y la propia sociedad en cuanto a su participación en los procesos de desarrollo del país o de sus comunidades. Adicional a las competencias de cara al empleo, les aporta conocimientos sobre prácticas de consumo responsable, gestión medio-ambiental, promoción de entornos resilientes, y justicia social.

II- ESTRATEGIA

II.1 Visión sistémica: Perfeccionando el sistema integrado de formación técnica y profesional para una efectiva repuesta a la demanda laboral.

El sistema de trabajo de la ETP asegura una efectiva formación de la fuerza de trabajo calificada de nivel básico (Obrero Calificado) y de nivel medio profesional (Técnico Medio), y para ello requiere abordar 4 aspectos relevantes, estos son:

- o Concertación entre sectores y gobiernos locales sobre la formación profesional y su respuesta a demandas laborales.
- o Desarrollar acciones demostrativas de procesos innovadores en territorios específicos para su posterior escalabilidad en la ETP.
- o Asegurar informaciones y análisis que promueva la inclusión social de jóvenes y trabajadores/as en la formación y capacitación profesional, dando prioridad a quienes están en condiciones de mayor vulnerabilidad y promoviendo la igualdad y equidad de género.
- o Instaurar procesos valorativos con los demandantes de fuerza de trabajo sobre la efectividad de las competencias de jóvenes y trabajadores/as graduados/as.

El proyecto desde la perspectiva de la concertación de actores busca corregir métodos y mejorar las formas de participación de entes nacionales y locales involucrados en la formación vocacional y orientación profesional y en la ETP. Aborda también el proceso integral de definición de las demandas de empleos de las entidades productivas y de servicios; así como de los propios gobiernos territoriales en el corto y mediano plazo, (diagnóstico-cuantificación-estructuración del mercado laboral). Esencial la conexión entre demanda laboral con las capacidades del sistema ETP para asegurar respuestas de procesos formativos y prácticos.

Se impulsarán acciones demostrativas en específicos territorios (ámbitos pilotaje) para introducir nuevas maneras de generar vínculos entre proceso formativo y respecto al comportamiento del mercado de trabajo. Los resultados de estos nuevos conocimientos y hallazgos generados en estos entornos de pilotaje podrán incorporarse al sistema de la ETP para ser posteriormente replicados.

La captación de informaciones y su consecuente análisis permitirá generar un conjunto de adecuaciones a los instrumentos y los procesos de trabajo empleados, permitiendo adecuaciones para una mayor incidencia en la perspectiva de la inclusión de los grupos vulnerables y para fortalecer la igualdad y el enfoque de equidad de género en el proceso formación-empleabilidad. La medición con mirada de inclusión habrá de generar decisiones para promover un sistema de la ETP más plural e incluyente, y constituye parte esencial del enfoque de sistema del proceso.

Finalmente, se promoverá la retroalimentación del proceso formativo capturando las valoraciones de las entidades laborales donde se insertan los/as graduados/as con el objetivo de conocer la efectividad de las competencias técnicas de jóvenes y trabajadores/as graduado/as. De este modo se contará con insumos que permitan reestructurar y dinamizar los procesos de la ETP.

Ampliar el enfoque sistémico de la ETP habrá de conducir a:

- ✓ Perfeccionar la planificación y organización del proceso de enseñanza aprendizaje vinculado al desarrollo de los conocimientos y habilidades profesionales.
- ✓ Elevar la preparación técnica y estabilidad de docentes para el cumplimiento de los programas y la transmisión de conocimientos a los estudiantes como facilitador del proceso de enseñanza aprendizaje.

- ✓ Mantener actualizada la base material de estudio y set de tecnologías especializadas de las escuelas para dar respuesta a la formación profesional demandada.
- ✓ Ampliar los niveles de prácticas de estudiantes en empresas y otras entidades productivas.
- ✓ Ampliar el reconocimiento social y económico de los oficios y elevar la motivación de jóvenes por la Educación Técnica y Profesional.
- ✓ Des-construir normas y estereotipos sexistas que reproducen o contribuyen a reproducir desigualdades de género en la ETP y la participación de mujeres y hombres en el sector laboral
- ✓ Generar nuevas plataformas, herramientas e incentivos para realzar el proceso formativo-práctico de este ámbito educativo de enseñanza.

II.2 Dimensiones de los cambios que se pretenden: gestión y desempeño.

El perfeccionamiento de la ETP privilegiará a 3 sectores claves de la sociedad cubana, la agricultura, la construcción, y los servicios, en particular los del turismo. Centra su objetivo en ampliar competencias laborales en las siguientes especialidades técnicas:

En la Construcción:

Técnico medio: Construcción civil, Hidráulica, y Viales.

Obrero calificado: Albañilería, Instalaciones hidráulicas, Carpintería en blanco y encofrado, y Mantenimiento general de la construcción.

En la Agropecuaria:

Técnico medio: Agronomía, Agronomía de montaña, Zootecnia veterinaria, Forestal, y Mecanización agropecuaria

Obrero calificado: Agropecuaria, Mecánica de la industria agropecuaria y Jardinería

En los Servicios:

Técnico medio: Alojamiento hotelero, Servicios gastronómicos y Elaboración de alimentos

Obrero calificado: Auxiliar de elaboración de alimentos

La demanda proyectada en las especialidades de la construcción para los años 2018 al 2026 es de al menos 45,600 trabajadores, con un promedio anual de 5,000 plazas. La especialidad de técnico medio con mayor cifra es la de Construcción Civil (7,250) y en obrero calificado Albañilería (20,900).

En las especialidades agropecuarias la demanda en este período supera los 31,500 puestos, con un promedio por año de 3,600 plazas. La especialidad de técnico medio con mayor cifra es Agronomía (6,900) y en obrero calificado Agropecuaria (16,110). En los servicios la cifra es de 25,739 plazas y las especialidades de mayor demanda en técnico medio Servicios Gastronómicos (10,572) y Alojamiento Hotelero con 4,800 plazas.

II.3 Principios metodológicos de la intervención.

El proyecto se ha propuesto los siguientes principios metodológicos:

- Amplia cobertura territorial:

Se ha definido que el proyecto tenga alcance nacional y esté presente en 15 provincias y en 24 municipios (Incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud), con el objetivo de poder precisar nuevas pautas para perfeccionar a escala nacional del Sistema de la ETP a partir de las acciones del proyecto. Los resultados registrados tanto en municipios urbanos, como en rurales; así como la influencia devenida de los programas sectoriales y de la vitalidad de las agendas de desarrollo territorial; serán insumos claves para re-definir alcances, alianzas y procedimientos de la ETP.

- Focalización en sectores claves:

Se decide focalizar en tres sectores temáticos: Agricultura, Construcciones y Servicios, prioridad al turismo. De esta forma se contribuye con prioridades nacionales del desarrollo respondiendo a programas muy concretos de estos sectores y de los territorios participantes. Ya se mencionó la existencia de diversos programas e iniciativas de estos sectores que generarán una efectiva demanda de fuerza de trabajo.

- Entornos demostrativos acotados:

El propósito de la focalización busca desarrollar nuevos instrumentos de concertación y vinculación entre demanda laboral y de programas formativos en concretos espacios de trabajo en parte de las provincias y municipios participantes. De esta forma se abren espacios de innovación con diversos agentes de desarrollo local, permitiendo diversificar prácticas y capturar aquellos considerados buenas prácticas.

- Intercambios técnicos de alta especialización:

El desarrollo de asesorías, cursos y pasantías en temas priorizados se desarrollará a partir del intercambio con las experiencias de Suiza y de otras internacionales seleccionadas por el equipo del proyecto para nutrir al sistema ETP. Estos procesos de intercambios favorecerán a buena parte de las instituciones, las empresas, y de los gobiernos locales que implementan el proyecto. También incorporará buenas prácticas promovidas por organizaciones internacionales, especialmente de las Agencias especializadas de las Naciones Unidas.

- Proceso integrado de gestión del conocimiento:

Se promueve la organización de un programa integral de capacitación en elementos claves de la educación dual que integre temas como: dominios de herramientas de diagnóstico y planificación de fuerza de trabajo, preparación de claustros docentes y paquetes formativos efectivos para competencias laborales, plataformas para la efectiva vinculación entre actores y para la promoción de la equidad de género en prácticas innovadoras en la ETP; entre otras.

- Igualdad de género y promoción de la equidad en grupos en condiciones de vulnerabilidad:

Uno de los aspectos a tratar es la atención a grupos con vulnerabilidades según la situación de jóvenes y trabajadores y trabajadoras participantes. También abordará el desarrollo de acciones para ampliar la equidad de género dentro del proceso de la ETP, favoreciendo las oportunidades de las mujeres de participar en procesos formativos y acceder a empleos en condiciones de igualdad. A la vez, se prestará atención a la identificación y atención con equidad de jóvenes con discapacidad vinculándose con entidades con mandato en este grupo meta.

- Capacidad para capitalizar nuevas oportunidades y alianzas:

El Ministerio de Educación Superior (MES) ha lanzado el sistema de cursos técnicos de educación superior, ámbito que podrá dar natural continuidad a la formación de los egresados de la ETP. En este proceso se ha dado prioridad al turismo y todo indica que estarán -gradualmente- ampliando la oferta de opciones hacia otros temas relevantes del país. De igual manera se revisará la aplicación de roles del sector no estatal, en particular de las cooperativas no agropecuarias, requiriendo de formaciones específicas de los politécnicos, así como de demandas devenidas por la autonomía municipal que buscan respaldar las estrategias locales de desarrollo.

Mencionar que los resultados de la etapa "entrada en materia" permitió mostrar la relevancia de las contribuciones provenientes de entidades suizas referidas a metodologías y significativos resultados del Sistema Dual de formación profesional. En el Proyecto se adjudicarán recursos para ampliar la cooperación con entidades internacionales relacionadas con los sistemas de formación técnica de otras naciones donde se desarrollan proyectos de colaboración por medio de la Agencia Gubernamental Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

Se incentivará la introducción de métodos de investigación científicos que aseguren cambios de actuación, y nuevos conocimientos pedagógicos y metodológicos del personal directivo, docente y empresarios/as; lo que debe propiciar el dominio de nuevos sistemas pedagógicos y de procesos productivos para el desarrollo de los conocimientos y habilidades teórico-prácticas en estudiantes.

III- RESULTADOS Y ALIANZAS

III.1 Resultados esperados.

Este proyecto promueve incidir en el proceso de perfeccionamiento de la formación profesional de obrero calificado y técnico medio, mediante el aporte de buenas prácticas que permita elevar la calidad de la oferta educativa y el vínculo con la práctica, propiciando el acceso a empleos en actividades de la construcción, la agricultura y del turismo en 15 provincias del país y el municipio especial Isla de la Juventud.

Con el Programa País del PNUD el proyecto habrá de contribuir al Efecto 3: Sectores productivos claves incrementan su productividad, eficiencia y competitividad, y activan cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones. También aportará experiencias y resultados al Efecto 4: Gobiernos y otros actores locales mejoran su gestión del desarrollo-socio económico y cultural, con énfasis en jóvenes y mujeres.

Se considera también relevante sumar contribuciones sustantivas de las Agencias del SNU como PNUD, UNICEF, y UNESCO; las cuales aportarán innovaciones, conocimientos y la oportuna identificación de buenas prácticas en materia de formación técnica profesional y orientación vocacional.

Destacar que en el análisis de situación para la construcción del nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Cuba (UNDAF) para el periodo 2020-2023, se han registrado dos desafíos conectados con el alcance de este proyecto, estos son:

- las brechas existentes entre programas de formación técnica-profesional y necesidades del mercado laboral;
- necesidad de elevar la calidad de la educación, en correspondencia con los requerimientos nacionales y globales de desarrollo sostenible, con equidad y justicia social.

Este Proyecto establece entre resultados esperados los siguientes:

Objetivo General (Impacto):

Potenciado el acceso de los jóvenes al empleo a partir de la acertada vinculación de la ETP con entidades laborales e instituciones, asegurando las competencias laborales demandadas por sectores prioritarios en municipios seleccionados, favoreciendo a grupos en condiciones de vulnerabilidad y la equidad de género.

Se han definido 3 Objetivos específicos (Efectos), estos son:

Efecto No.1: Elevada la calidad de la oferta de los servicios educacionales para ampliar competencias de jóvenes que respondan a demandas de sectores productivos seleccionados (empresarial, cooperativo y no estatal) con enfoque de equidad de género.

Efecto No.2: Articulado el sistema de la ETP con entidades nacionales – locales, incluyendo gobiernos territoriales, para aumentar la efectividad de la vinculación formación – empleos de jóvenes, contribuyendo al desarrollo local.

Efecto No.3: Complementadas políticas nacionales de formación técnica y profesional con instrumentos y buenas prácticas generadas por el programa ETP que elevan la calidad de las competencias laborales de jóvenes y trabajadores, y su acceso al empleo; fortaleciendo la atención a dimensiones clave de género y contribuyendo a los sectores estratégicos del PNDES 2030.

A continuación, presentamos la lógica de los Productos definidos según los Efectos definidos:

Sobre el **Efecto No.1**, se presenta el **Producto 1:** Incrementar la calidad de la oferta docente – formativa y la orientación profesional a través de nuevos programas, y capacidades docentes según demanda de sectores seleccionados y la promoción de la igualdad de género.

Este resultado se centra en el propósito de fortalecer de manera integral los programas formativos docentes y prácticos de la ETP, cubriendo tanto los procesos de actualización curricular y del material bibliográfico de los diferentes cursos, el entrenamiento de funcionarios/as y profesores/as desde el nivel nacional hasta los politécnicos como proceso de fortalecimiento de las capacidades metodológicas-docentes de las escuelas seleccionadas.

Comprende entre sus principales acciones las siguientes: revisar, modificar y generar nuevos programas formativos-docentes de la ETP, perfeccionar los métodos de planificación y organización del proceso de enseñanza aprendizaje, y realizar intercambios de experiencias del Sistema Dual de formación profesional que se aplica en Suiza y de otras buenas prácticas formativas que se identifiquen en otros países. Promoverá series de entrenamientos de profesores/as coordinados integralmente con instituciones Suizas de formación profesional como contraparte en las áreas de la agricultura, construcción y servicios vinculados al turismo, y favorecerá la multiplicación de los conocimientos a otros/as docentes de politécnicos en estas áreas.

Orientado a generar procesos más efectivos de gestión de las matrículas en las especialidades seleccionadas, y a potenciar el desarrollo de nuevas plataformas TIC para el proceso docente y práctico; al constituir las tecnologías informáticas herramientas que elevan la motivación de jóvenes con intereses en métodos de enseñanza más avanzados. Comprende también actividades para el fortalecimiento del sistema de formación vocacional para estudiantes y las familias interesadas en los nuevos desempeños de los politécnicos. Estimulará acciones de gestión educacional de los centros docentes a partir de la aplicación de buenas prácticas en el proceso de enseñanza aprendizaje para incorporarlas en los planes y programas de estudio. También incluye la identificación y atención a estereotipos sexistas que determinan desigualdades de género.

El Producto No. 2 del Efecto 1 considera "Fortalecer la formación práctica de estudiantes en las instalaciones del sistema de la ETP y en entidades de los sectores seleccionados"; se propone desarrollar actividades orientadas al dominio de experiencias prácticas del proceso docente para elevar la calidad de la formación de técnicos medios y obreros calificados. Entre sus actividades incluye el fortalecimiento con sistema para la enseñanza práctica, promueve regenerar los vínculos teórico-prácticos de los politécnicos con las entidades laborales. Incluye también las actividades para ampliar el número de convenios de trabajo entre entidades laborales y las

escuelas politécnicas, y el seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes en las instalaciones de las empresas.

Impulsan acciones para mejorar el funcionamiento de las aulas anexas, la atención a los y las tutores que atienden a estudiantes, la preparación de directivos de las entidades laborales, y la organización de la actividad productiva en los talleres docentes, polígonos y áreas especializadas, lo cual contribuirá a la integración al proceso de producción una vez graduado. Incluye también actividades para el mejoramiento tecnológico de la actividad en las direcciones provinciales y municipales de la ETP.

En el **Efecto 2**, se ha definido el **Producto No.3**, "Perfeccionar los instrumentos de diagnósticos y de articulación entre ETP y entidades nacionales – locales para mejorar los vínculos formación – empleo con el sector productivo y de servicio".

En este Producto se realizarán actividades dirigidas a perfeccionar los procedimientos de determinación de los diagnósticos para estimar la demanda real de empleos de los sectores y de los territorios a partir de lo establecido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Incluye acciones para ajustar los planes de ingresos a las especialidades técnicas y propiciar una mayor respuesta para el empleo de graduados y graduadas en las ocupaciones laborales de las entidades laborales de las 15 provincias que participan en el proyecto y el municipio especial Isla de la Juventud. Además, promoverá la concertación de empleos con los paquetes formativos de la ETP en espacios demostrativos generados por los gobiernos territoriales, contribuyendo con las estrategias de desarrollo local.

Estos resultados incorporan también acciones para obtener información sobre la satisfacción de las entidades sectoriales y locales empleadoras de las competencias técnicas de los jóvenes y trabajadores/as graduados/as que permita la retroalimentación para el mejoramiento del proceso de formación profesional, a partir de encuestas y de análisis resultados laborales de quienes se gradúan, orientadas a evaluar el desempeño de los estudiantes en los procesos productivos y al conocimiento de las características específicas de las entidades laborales para su posterior empleo. Abordará la caracterización de las secundarias básicas vinculadas con la escuela politécnica, la organización y desarrollo de las actividades de formación vocacional y orientación profesional como círculos de interés de conjunto con las entidades laborales, el desarrollo de puertas abiertas en las instituciones docentes y otras entidades, así como el desarrollo de conferencias vocacionales a los estudiantes que culminan el 9no. Grado.

En relación al **Efecto No. 3** se presenta el **Producto No.4**: "Difundidas las experiencias y los instrumentos ETP para perfeccionar sistemas formativos en la diversidad de sectores de producciones y servicios" prestando atención a la inclusión de dimensiones clave para la igualdad de género.

Este resultado impulsa actividades para realizar sistematizaciones y la difusión de aquellas prácticas exitosas, tanto del ámbito docente-práctico de los programas de la ETP, como en las referidas a metodologías, procesos de gestión del conocimiento, aplicación de nuevas herramientas informáticas, renovación de los vínculos entre sectores productivos – gobiernos locales con el sistema ETP. Incluye la socialización de aprendizajes a otros entes nacionales que impulsan procesos de formación de técnicos medios y obreros calificados. Generará ámbitos y espacios para producir intercambios con otros sistemas de gestión del conocimiento orientados a la vocación y formación profesional de jóvenes, tanto en Cuba como internacionales.

Se trata en definitiva de una gestión integrada de los resultados para dotar de factibilidad e innovación al sistema de la ETP, cuyos impactos contribuyen a mejorar el comportamiento de los indicadores de proceso de enseñanza aprendizaje de los Politécnicos y sus efectivos vínculos con sistemas productivos y de servicios; considerando tanto la perspectiva pública como al sector no

estatal; y dando prioridad al empoderamiento de las mujeres y grupos de personas en condiciones de vulnerabilidad para acceder a oportunidades del desarrollo.

III.2 Recursos requeridos para lograr los Resultados Esperados

Para el logro de los resultados el proyecto requiere una acertada combinación de un conjunto de recursos materiales, equipamiento, tecnología, asesorías, metodologías, cursos formativos, misiones de intercambio y de capacitación de profesores/as, y referencias de buenas prácticas para avanzar en las metas previstas.

El proyecto cuenta con un presupuesto total de 4,600,000 de CHF, solicitados como contribución a COSUDE, y 5,218,380 pesos cubanos, aportados por el gobierno cubano para salarios del personal de la gestión, gastos de construcción y mantenimientos, otros pagos a entidades que aseguren la posterior distribución de los medios y recursos adquiridos a los beneficiarios, entre otros; que garanticen la implementación del proyecto. La distribución del presupuesto por resultados y actividades del proyecto, se refiere en el acápite VIII. Presupuesto.

III.3 Alianzas

Para garantizar los resultados previstos el proyecto establecerá alianzas con actores nacionales e internacionales.

Instituciones nacionales

El MINED como entidad con un mandato directo para los temas de formación técnica profesional, y de manera particular a través de la Dirección Nacional de ETP activará un conjunto de relaciones y alianzas con entidades nacionales y con los gobiernos provinciales y municipales involucrados en el proyecto. Se facilitarán tres aspectos fundamentales en este sistema de alianzas:

- La coherencia con las políticas nacionales de gobierno y de los ministerios de trabajo, agricultura, construcción y turismo.
- La institucionalización y sostenibilidad de los procesos, metodologías e iniciativas que el proyecto desarrollará.
- La contribución y coherencia de las intervenciones del proyecto promoverá que los egresados de la ETP se inserten en las oportunidades que brindan las estrategias de desarrollo local.

Esenciales las alianzas con las entidades estatales pertenecientes a los ministerios MINAG, MICONS, MINTUR y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), contribuyendo a la participación de su personal y de las estructuras a los varios niveles en las acciones relacionadas con la formación de competencias laborales en el proceso de ETP. Estos procesos de alianzas cubrirán tanto ámbitos técnicos-metodológicos, como informativos y de evaluación de los resultados de la ETP. Muy relevante la interacción con los gobiernos locales que implementan las estrategias de desarrollo territorial, que definen prioridades y el posicionamiento de recursos presupuestados.

Ya se ha destacado las oportunidades que determina el nuevo proceso que coordina el MES, que ha presentado una relevante oferta de técnicos superiores de ciclo corto, que constituye un escalón de valoración entre el técnico medio y el nivel superior de enseñanza. Esta apuesta del MES indica que habrá de ampliarse a diversas de carreras de técnico superior de ciclo corto; generándose sinergias formativas de nuevo tipo entre MINED y MES.

Otros importantes espacios para promover alianzas tendrán lugar a partir del abordaje de los temas transversales que aborda el proyecto, en particular con la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y con el Centro de Estudios de la Juventud (CEJ). De esta forma se contribuye con mayor eficacia a la interacción entre investigaciones, prácticas y el diseño de políticas públicas para

ampliar enfoques sistémicos y generar una mayor sostenibilidad de las acciones de inclusión social y la atención a grupos en condiciones de vulnerabilidad en los procesos de la ETP.

Instituciones Internacionales

Se ha destacado la relevancia del sistema de formación dual de Suiza, por lo que se pretende establecer relaciones de cooperación técnica con instituciones y centros de formación profesional con experiencias de este país en las áreas mencionadas, para el asesoramiento y la capacitación de personal cubano en técnicas novedosas, metodologías y procesos aplicados y plataformas eficientes en el vínculo entre entidades educacionales, y con el tejido de actores que producen bienes y servicios; garantizando su continuidad durante la implementación del proyecto.

Incluirá también relaciones con otras experiencias relevantes que sean identificadas conjuntamente por la Dirección del Proyecto, el PNUD, COSUDE y agencias del SNU para ampliar el set de referencias innovadoras para perfeccionar la ETP cubana.

Otras agencias del SNU

Se favorece la colaboración de otras Agencias del Sistema de las Naciones Unidas, como son el caso de la UNESCO con conocimientos en temas educacionales, y con la UNICEF por su misión para con adolescentes y jóvenes en los procesos de desarrollo. Esta colaboración podrá asumir diferentes formas como la realización de intercambios de expertos, entrenamientos, conocimiento de lecciones aprendidas, divulgación de resultados y visitas a proyectos relevantes.

Otras iniciativas que se implementan.

Se promoverán acercamientos sustantivos con diversos proyectos que implementa el PNUD con socios nacionales, priorizando aquellos vínculos con los sectores seleccionados (agricultura, construcción y turismo) tienen roles relevantes.

Estas sinergias con otros proyectos y actores tendrán al menos tres puntos de conexión:

1. Abordar proceso integrado de gestión del conocimiento para el desarrollo socio-económico.
2. Impulsar iniciativas demostrativas de equidad de género y en apoyo a grupos en condiciones de vulnerabilidad.
3. Considerar prioridades de los territorios y visiones de los beneficiarios y las beneficiarias en cuanto a insertarse en oportunidades de desarrollo local.

Pueden mencionarse de antemano los posibles intercambios con los siguientes proyectos:

- **PADIT.** Esta iniciativa es implementada el MEP, el IPF y por los gobiernos locales con el acompañamiento del PNUD, con financiamiento de COSUDE, Gobierno de Italia, entre otros. Se orienta hacia la potenciación del desarrollo local mediante la formación de plataformas multi-actorales. Se garantizará la sinergia en los enfoques que sobre desarrollo territorial y cadenas de valor se transmitan con ambos proyectos, pudiéndose conformar espacios conjuntos para la capacitación de los decisores del territorio.
- **Agrofrutales:** Este proyecto busca mejorar el desempeño y gestión de la cadena de frutales a nivel local en 5 municipios de Cuba. Generará capacidades locales y nacionales para diagnosticar, proyectar, y gestionar estratégicamente los frutales, generando retornos sostenibles a la inversión. También apoyará la articulación territorial y nacional de los actores y decisores/as que intervienen en la cadena de frutales, así como la introducción de herramientas que aseguren la inclusión de la equidad de género y generacional en la cadena productiva.

- **Proyecto de Resiliencia Urbana:** El objetivo del proyecto es elevar la resiliencia de los municipios centrales: Habana Vieja y Centro Habana ante el riesgo de desastres provocados por derrumbes de viejas edificaciones de viviendas en precario estado, los escombros que estos generan y la abundante basura que produce la alta densidad poblacional de la zona. Incluye como prioridad intervenciones preventivas de reforzamiento estructural de edificaciones y el fortalecimiento de capacidades para las demoliciones de edificaciones en peligro de derrumbe.
- Se promoverá otras colaboraciones con proyectos de desarrollo local de COSUDE que incluyen acciones de formación y de desarrollo local como GEPAC y PRODEL.

III.4. Riesgos y Supuestos.

La envergadura del proyecto, la diversidad de actores, el proceso sistémico que requiere para su implementación, entre otros, son un conjunto de elementos que evidencian la complejidad de la implementación financiera y sustantiva de los Efectos y Productos definidos.

Entre los principales riesgos identificados se encuentran los siguientes:

- Complejidades operacionales del proyecto por su amplia cobertura nacional al intervenir en 15 provincias y 24 municipios.
- Se registra inestabilidad en el claustro de profesores de los politécnicos intervenidos, así como en los especialistas de ETP en niveles municipales y provinciales.
- Los y las jóvenes de los municipios del proyecto no se inscriben según las capacidades disponibles de los politécnicos.
- La recuperación constructiva y de base material de estudio especializada de los politécnicos avanza en un ritmo lento, lo que obstaculiza la acción de los colectivos docentes para el desarrollo con calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Impactos de los efectos climáticos determinan retardo en la implementación de las actividades del proyecto al priorizarse acciones de recuperación en municipios y comunidades de los territorios afectados.
- Poca efectividad y/o retardo en los procesos de diálogos entre ETP con los actores nacionales y gobiernos locales de cara a precisar demanda de empleos y su vínculo con la ETP.
- Regulaciones nacionales limitan y / o demora la importación de insumos y equipos. Existen mecanismos burocráticos que obstaculizan o demoran el desarrollo de las acciones conjuntas entre las instituciones involucradas en el proyecto.
- El bloqueo económico de EE.UU. a Cuba dificulta la identificación de proveedores y las transferencias financieras a los proveedores que se contraten. Los insumos y equipos necesarios para el proyecto no están disponibles en el mercado nacional.

Consecuentemente se han previsto diversas medidas de mitigación y los espacios de la gobernanza del proyecto donde se tomarán las decisiones a cada riesgo identificado. Un elemento crítico será asegurar la capacidad de anticipar situaciones de conflictos generadas por los riesgos previstos, en particular de los externos sobre los que la Dirección del Proyecto tiene menos maniobrabilidad.

En este proceso de manejo de riesgo, la capacidad de coordinación de los actores del proyecto y el flujo oportuno de información, serán elementos vitales para definir oportunamente la puesta en marcha de las medidas definidas e incorporar otras requeridas; así como el control de los tiempos para su aplicación y el monitoreo exigido. En la sección IX se explican algunas de las medidas para mitigar estos riesgos.

III.5 Participación de las partes involucradas: beneficiarios.

Los beneficiarios directos del proyecto están considerados en los grupos siguientes:

- a) Profesores/as y directivos/as de las direcciones nacional, provinciales, municipales de la Educación Técnica y Profesional y de las escuelas politécnicas.
- b) Jóvenes matriculados/as en cursos diurnos para la formación profesional de técnicos medios a tiempo completo: 3,5 años de estudio y nivel de ingreso noveno grado.
- c) Jóvenes matriculados/as en cursos diurnos para la formación de obreros calificados a tiempo completo: 2 años de duración y nivel de ingreso noveno grado.
- d) Estudiantes de secundaria básica que reciben acciones de formación vocacional y orientación profesional vinculados con la Educación Técnica y Profesional y las empresas del territorio.
- e) Trabajadores/as matriculados/as en cursos por encuentro: 2 y 4 años de duración. Nivel de ingreso noveno y duodécimo grado.
- f) Trabajadores/as y población en general matriculados en cursos cortos de capacitación. Hasta 6 meses de duración.
- g) Jóvenes matriculados/as en la formación de profesor de nivel medio para la Educación Técnica y Profesional en las especialidades agropecuaria, construcción y servicios a tiempo completo con preparación teórico-práctica: 4 años de duración y nivel de ingreso noveno grado.

(Ver anexo con tabla con datos detallados de beneficiarios.)

III.6 Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr).

La cooperación Sur- Sur (CSS) y Triangular (CTr) se involucrarán en las actividades sustantivas del proyecto. En el ámbito de la cooperación CSS se definirán aquellas visitas e intercambios de experiencias en la región de América Latina y el Caribe. La modalidad Triangular CTr se desarrollará a partir de los aportes que se produzcan a través de COSUDE definiendo entidades suizas que puedan aportar tecnologías e innovaciones y faciliten la identificación de lecciones aprendidas en países seleccionados. Los intercambios CSS y CTr se corresponden con los efectos y productos definidos en el Proyecto. Incluirá también aquellas identificadas por el SNU.

III.7 Conocimiento.

El proyecto centra su actuación en el perfeccionamiento de la ETP, por lo tanto, habrá de aportar herramientas, metodologías y procesos para elevar la calidad de los procesos formativos de obreros/as calificados/as y técnicos/as medios de sectores seleccionados. Documentar, sistematizar y divulgar los resultados de actividades y experiencias implicará un continuo proceso de gestión del conocimiento para generar productos que permitan analizar y difundir las experiencias y fomentar su replicación en otros territorios y sectores.

Por otra parte, las propias acciones del proyecto contienen un importante proceso de formación de capacidades locales conectadas principalmente con el Resultado No 1: Elevada la calidad de la oferta de los servicios educacionales para ampliar competencias de jóvenes que respondan a demandas de sectores productivos seleccionados (empresarial, cooperativo y no estatal) con enfoque de equidad de género; donde se deben desarrollar programas docentes que eleven la calidad de la oferta de formación, ampliar la participación de jóvenes y trabajadores/as en la educación técnica profesional, así como la incorporación de nuevas prestaciones tecnológicas y base material docente para elevar calidad de los procesos de aprendizajes, entre otras.

III.8 Enfoques transversales. Enfoque de género y juventud.

En el contexto cubano es reconocida la relevancia de dinamizar el desarrollo socio-económico ampliando la participación de las mujeres y de la juventud. En cuanto a género, el proyecto reconoce que a pesar de los importantes logros alcanzados en el país que favorecen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la situación de mujeres que se inscriben en cursos

formativos de la ETP de los sectores agricultura y construcción muestra desigualdades significativas que marcan importantes desafíos en materia del empoderamiento de las mujeres. Por destacar un caso, solo cerca del 20% de la fuerza laboral del sector agropecuario son mujeres.

Además, los análisis demuestran que la representación de mujeres en puestos de trabajo reproduce los patrones de desigualdad de género y se evidencia inestabilidad de las jóvenes en los puestos de trabajo, expresándose también que son diferentes los motivos por los cuales ellas y los jóvenes varones no permanecen de forma estable en los puestos laborales.

Obstáculos vinculados con patrones y estereotipos sexistas que caracterizan las relaciones de mujeres y hombres en los ámbitos productivos de la construcción y la agricultura, unido a limitaciones en las condiciones de trabajo y una insuficiente atención a las necesidades e intereses de las mujeres, figuran entre las causas de las brechas de género presentes en el desarrollo local y que el proyecto prestará atención.

En cuanto a la juventud, la situación del envejecimiento poblacional en Cuba es un hecho contundente y al que debe atenderse con urgencia. Cualquier estrategia o set de incentivos que se establezca para estos sectores económicos, deberá atender a la existencia de una fuerza laboral envejecida unido al comportamiento de las personas jóvenes que tienden a no insertarse en estos dos sectores. Un comportamiento distinto se registra en los servicios turísticos, donde hay más interés de jóvenes que egresaron de la ETP por mantenerse en puestos de trabajo; pero que también es un sector donde se observan desigualdades de género en la asignación de puestos de trabajo en el turismo.

Resulta esencial el trabajo de la formación vocacional y orientación profesional, para ir creando en las nuevas generaciones interés por realizar especialidades técnicas vinculadas con el desarrollo agropecuario y constructivo.

El proyecto se plantea promover y velar por una integración más estratégica de la perspectiva de género y juventud a lo largo del proceso formativo y de su vinculación con los sectores productivos. Resultará esencial promover con iniciativas la inclusión e igualdad social en las opciones de desarrollo que generan programas sectoriales y las agendas de desarrollo local.

En correspondencia, y como apuntado en las actividades, indicadores y metas del proyecto, se apoyará la equidad de género y el enfoque generacional, focalizado en la juventud, en el sistema de la ETP, para ello se promoverá:

1. Identificar las necesidades específicas y potencialidades de las mujeres y de jóvenes en cuanto a su vínculo y contribución con los sectores seleccionados.
2. Identificar y visibilizar en las demandas de empleos de los territorios el espacio y los incentivos para ampliar oportunidades de estudios y la inserción laboral de mujeres y jóvenes.
3. Perfeccionar el sistema de indicadores y de metas que permitan análisis a la atención a dichas dimensiones.
4. Contribuir a la sensibilización en género en los sectores y territorios donde sean mayores las resistencias socioculturales.
5. Desarrollar acciones de comunicación, incidencia y concientización para contribuir a la desconstrucción de estereotipos sexistas.

Para logra estos propósitos se mantendrán vínculos con la FMC, con el CESJ y con expertos/as nacionales e internacionales con este tipo de experiencias. En caso que se requiera, se contará

con el apoyo de la experticia del PNUD en el tema de género y en temas generacionales con énfasis en la juventud para garantizar una adecuada aplicación de la transversalización que se pretende.

III.9 Sostenibilidad y Escalamiento.

Resulta necesario destacar que en el país existe un fuerte contexto institucional para promover lógicas de sostenibilidad de los resultados del proyecto. El propio proceso de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en el periodo 2018-2025 que busca producir cambios pertinentes de los procesos formativos para asegurar la empleabilidad de la fuerza de trabajo calificada de nivel medio aporta elementos de sostenibilidad y de escalamiento.

El concepto clave del proyecto es fortalecer con enfoque sistémico las capacidades de la formación profesional y el vínculo con el mercado laboral. Ambos son esenciales para la operación a mediano y largo plazo, donde los conocimientos teórico-prácticos de los/as profesores/as y personal de la ETP, así como la efectiva y gradual respuesta a demandas del desarrollo son elementos de viabilidad para futuro escalamiento.

El perfeccionamiento y ampliación de las relaciones de trabajo en las empresas y los politécnicos contribuye a asegurar una mejor empleabilidad de las personas graduadas de técnico medios y obreros calificados, asegurando una fuerza de trabajo calificada y oportuna de acuerdo con las necesidades sectoriales y locales.

De igual manera, el mejoramiento de las actividades de aprendizaje teórico-práctico y una oferta educativa de acuerdo con los intereses de los estudiantes, familias y entidades laborales; son elementos que robustecen al desarrollo.

La incorporación de experiencias exitosas, como las que pueden aportar entidades suizas o aquellas promovida vía cooperación sur- sur, o triangular, también determinan pautas de sostenibilidad al proyecto. Nutrir con los resultados del proyecto el actual proceso de perfeccionamiento de la ETP, es otro camino de reforzamiento de la sostenibilidad.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

IV. Eficiencia y efectividad de los costos.

El propio enfoque de vinculación entre el sistema de la ETP con sectores y gobiernos locales constituye uno de los aspectos claves para ampliar los criterios de eficiencia y efectividad para definir e implementar las acciones que respaldará el proyecto. Fortalecer la articulación entre actores (Efecto2) y desarrollar diagnósticos de las demandas de empleos y definir las asignaciones de recursos disponibles del proyecto, así como la de los recursos humanos y tecnológicos a favor de logro de los resultados previstos.

Se trata de lograr una visión estrategia de intervención de alta pertinencia y viabilidad para contribuir a modificar el actual desempeño de la ETP y generar positivos impactos en términos de aprendizaje, competencias laborales e inserción en el mercado laboral de jóvenes y trabajadores/as graduados/as en los politécnicos.

Las alianzas entre instituciones especializadas de Suiza, así como otras identificadas por PNUD, COSUDE y otras Agencias del SNU como buenas prácticas de formación dual, inclusión laboral de mujeres y grupos en condiciones de vulnerabilidad, e innovación en procesos educacionales

en lógica de cooperación sur-sur y triangular, son loables aspectos que podrán contribuir a la eficiencia y efectividad del Proyecto.

La conformación y efectiva coordinación de planes de trabajo por la dirección del proyecto, el buen desempeño de los mecanismos de gobernanza definidos y la anticipada coordinación con los procesos de planificación de los actores participantes; han de ser aspectos que permitirán reducir riesgos e incrementar las capacidades logísticas hacia el logro de los resultados. Esta forma de trabajo permitirá minimizar costos de transacción (entendido como mejor manejo de los tiempos-procesos y evitar duplicaciones de actividades); así como realizar efectivos procesos de monitoreo y evaluación.

El disponer de metodologías e instrumentos para valorar las competencias de los/as graduados/as por parte de los sectores demandantes, mejores acciones de formación vocación y orientación profesional, son elementos que retroalimentarán al proyecto en cuanto a su eficiencia económica.

La introducción de tecnologías apropiadas en los programas formativos y de sistemas especializados en los politécnicos, en las actividades del proyecto también contribuirá a elevar criterios de eficiencia y eficacia.

IV.2 Etapas de la implementación.

El proyecto contará con tres etapas de trabajo, estas son.

Primera etapa: Primer año

El alcance estará dirigido en lo fundamental a la preparación de los directivos, territoriales y locales en la planificación, organización y gestión del proyecto, enfatizando en las relaciones de trabajo y en la participación conjunta en las acciones a ejecutar. También se concentrará en la introducción del fortalecimiento de las instituciones y escuelas en equipamiento informática. Se abordará el perfeccionamiento de diagnósticos y la revisión de los actuales programas formativos. Contempla el intercambio con entes especializados de Suiza en ETP y la identificación de otras experiencias internacionales relevantes. Iniciará la creación de capacidades de los actores para el seguimiento de indicadores y metas según resultados esperados.

Los puntos esenciales se identifican como:

- ✓ Se preparan los/as decisores/as nacionales, locales y profesores/as involucrados/as en el proyecto.
- ✓ Se perfeccionan diagnósticos y se amplían las alianzas con el sector productivo y los gobiernos locales.
- ✓ Se elevan las respuestas a jóvenes para el acceso a la formación profesional.
- ✓ Iniciado el intercambio con entidades suizas e identificación de otras prácticas exitosas a escala regional y global.
- ✓ Se procede a la revisión, actualización y conformación de los programas formativos.
- ✓ Se fortalecen las escuelas politécnicas en las tecnologías de la informática y las comunicaciones.
- ✓ Se identifican y fortalecen alianzas para el abordaje de los enfoques de género y generacional.

Segunda etapa: Segundo y tercer año

En el periodo se continuará la preparación de los directivos territoriales, sistema empresarial y escuelas politécnicas, profundizando en acciones dirigidas al mejoramiento de la formación teórico-práctica de jóvenes y trabajadores/as. Para ello se fortalecerá el equipamiento técnico en

diferentes áreas, talleres y laboratorios y se trabajará en combinar la enseñanza práctica con la realización de producciones dirigidas a satisfacer necesidades de las instituciones docentes y de la localidad. Se perfecciona los programas formativos y capacidades metodológicas de profesores/as. Se avanza en el proceso de monitoreo de indicadores del proyecto y análisis de riesgos.

En esta etapa se desarrollará la implementación de prácticas organizacionales y desarrollo de experiencias prácticas en la formación profesional y la capacitación, introduciendo apropiadamente conocimientos y buenas prácticas internacionales. Se consolidan intercambios con entidades internacionales.

Definirá y realizará en entornos demostrativos nuevos procesos para vínculos demanda, empleo y paquetes formativos en específicos territorios, así como introducir servicios TIC's en los programas de la ETP. Consolidará la calidad de la preparación de jóvenes y trabajadores/as; e implementará la retroalimentación con entidades sectoriales y locales sobre la valoración de competencias de los graduados de la ETP. El sistema de monitoreo será reforzado, para generar el set de informaciones de resultados para evaluaciones de desempeño y definir acciones de correcciones.

Los componentes principales de esta etapa son:

- ✓ Se ejecutan acciones de preparación a los agentes y agencias vinculadas.
- ✓ Se actualiza el equipamiento en áreas y laboratorios técnicos docentes.
- ✓ Se avanza en la preparación para el empleo de estudiantes y trabajadores/as.
- ✓ Se ejecutan producciones de artículos para el beneficio de la población.
- ✓ Se perfecciona la calidad del aprendizaje de estudiantes y trabajadores/as
- ✓ Se desarrolla herramientas y procesos para elevar asesorías en formación y de empleos.

Tercera etapa: Cuarto año

El propósito de esta etapa es consolidar los resultados alcanzados en las etapas anteriores y propiciar la multiplicación de las experiencias a provincias, municipios y escuelas politécnicas en correspondencia con el perfeccionamiento de la Educación Técnica y Profesional. Los elementos que se distinguen son:

- ✓ Se consolidan los resultados y se multiplican las experiencias y buenas prácticas adquiridas.
- ✓ Se completa la adquisición de equipamiento y utilización de los recursos en el desarrollo de la formación profesional y la capacitación de los/as trabajadores/as.
- ✓ Se continúa la preparación de los/as profesores/as y personal de los sectores productivos.
- ✓ Evaluación de nuevos mecanismos de articulación entre ETP y entidades nacionales– locales para mejorar los vínculos formación–empleo.
- ✓ Se establecen las prioridades y estrategia de seguimiento para el proyecto de continuidad en la próxima etapa de colaboración.
- ✓ Monitoreo, sistematización y difusión de experiencias, enfatizando en las referidas a aquellas que favorezcan la equidad de género y de grupos en condiciones de vulnerabilidad

El análisis de las valoraciones propias de las instituciones educativas como de las entidades laborales de los resultados, el control de las instancias inmediatas superiores y de la dirección del proyecto, mediante la realización de visitas de trabajo para comprobar en la práctica el estado real, así como la revisión y verificación documental. Se mantendrá la elaboración de los informes según la periodicidad establecida.

Como parte de este proceso se realizarán talleres y eventos que permitan la difusión de los aprendizajes y las buenas prácticas obtenidas, así como se valorará los aspectos positivos que influyen en las políticas nacionales sobre la formación profesional y la capacitación de jóvenes y trabajadores/as. Para ello se realizarán:

- o Registros de cumplimiento de las acciones planificadas y comportamiento de los indicadores definidos.
- o Acciones de control por los actores de las instituciones involucradas en el proyecto.
- o Visitas de monitoreo por las direcciones provinciales y municipales de Educación y gobiernos locales.
- o Actividades de monitoreo del desarrollo de los procesos vinculados con los objetivos y resultados del proyecto.
- o Actividades de generación e intercambio de experiencia que favorezcan la trasmisión de conocimientos y sus correspondientes aprendizajes.
- o Presentación de resultados para su evaluación y posible aplicación en el perfeccionamiento de la Educación Técnica y Profesional.

IV.4 Gestión del Proyecto.

Modalidad de Implementación.

La modalidad de implementación será Implementación Directa (DIM) a solicitud del MINED y en acuerdo con el MINCEX. Bajo esta Modalidad el PNUD ofrecerá de manera integral la implementación de las actividades de los productos definidos en el proyecto.

Para organizar la gestión del proyecto, el PNUD dedicará personal específico para la implementación del Proyecto y participa en la coordinación a nivel nacional compartida entre el MINED y MINCEX. Las acciones directas se concentran en 15 provincias y el municipio especial de Isla de la Juventud. Esto requiere un sistema de gestión – comunicación con estructuras nacionales y locales, tal como se explica en el acápite de Gobernanza.

Participan también en estos niveles de trabajo otros expertos y funcionarios públicos del ministerio de la construcción, agropecuaria y el turismo, y trabajo y seguridad social. Además, tendrán una significación importante las direcciones provinciales y municipales de educación, los gobiernos locales y entidades laborales como miembros de los Equipos Técnicos, los que comparten tiempo y responsabilidades con otras funciones a ellos asignadas.

Se podrán incorporar al grupo de trabajo otras instituciones como Universidades y Centros de Investigación, cooperativas y entidades según los intereses y vinculación con la formación profesional en cada territorio.

Territorios seleccionados

Las acciones para el fortalecimiento de la formación profesional de jóvenes y trabajadores se concentrarán en 29 escuelas politécnicas, de ellas 11 de la construcción, 10 de la agricultura y 9 de los servicios (En la provincia de Cienfuegos un mismo centro tiene especialidades de la construcción y los servicios), los cuales están ubicados en 24 municipios, 15 provincias y el Municipio Especial Isla de la Juventud, estas son:

Provincias		Centros		Ramas		Municipios	
No.	Nombres	No.	Nombres	No.		No.	Nombre
1	Pinar del Río	1	CP Pedro Téllez Valdés	1	Construcción	1	Pinar del Río
	Pinar del Río	2	CP "Tranquilino Sandalio de Noda	2	Agropecuario		Pinar del Río

	Pinar del Río	3	CP "Rigoberto Fuentes Pérez	3	Servicios		Pinar del Río
2	Artemisa	4	CP Juan M. Castiñeira	4	Construcción	2	Mariel
	Artemisa	5	CP Batalla de El Rubí	5	Agropecuario	3	San Cristóbal
3	Mayabeque	6	Fructuoso Rodríguez Pérez	6	Agropecuario	4	Quivicán
4	La Habana	7	CP José Martí	7	Construcción	5	Boyeros
	La Habana	8	CP Villena-Revolución	8	Agropecuario		Boyeros
5	Matanzas	9	CP Daniel Rivero Díaz	9	Servicios	6	Cárdenas
6	Villa Clara	10	CP Casto Regino Martínez Montes De Oca	10	Construcción	7	Santa Clara
	Villa Clara	11	CP Martín Torres	11	Agropecuario	8	Santo Domingo
	Villa Clara	12	CP Lisandro Sánchez Nieto	12	Servicios	9	Caibarién
7	Cienfuegos	13	CP José Gregorio Martínez Medina	13	Construcción	10	Cienfuegos
				14	Servicios		Cienfuegos
8	Sancti Spiritus	14	CP Raúl Ferrer Pérez	15	Agropecuario	11	Yaguajay
9	Ciego de Ávila	15	CP José A Echevarría Blanchi	16	Servicios	12	Ciego de Ávila
10	Camagüey	16	CP Armando Mestre Martínez	17	Construcción	13	Camagüey
	Camagüey	17	CP Horacio Cobiella Domínguez	18	Servicios		Camagüey
11	Las Tunas	18	CP Manifiesto de Montecristo	19	Agropecuario	14	Jobabo
12	Holguín	19	CP 26 de Julio	20	Construcción	15	Holguín
	Holguín	20	CP Amado Estévez Bou	21	Agropecuario	16	Mayarí
	Holguín	21	CP Manuel Rojo Pérez	22	Servicios	17	Rafael Freyre Torres
13	Granma	22	Juan Vitalio Cuña	23	Construcción	18	Bayamo
	Granma	23	CP Arsenio Carbonell Vázquez	24	Agropecuario	19	Bartolomé Masó
14	Santiago de Cuba	24	CP Antonio Robet Ducos	25	Construcción	20	Santiago de Cuba
	Santiago de Cuba	25	CP Pepito Tey	26	Servicios	21	Santiago de Cuba
15	Guantánamo	26	CP Julio Antonio Delgado Reyes	27	Construcción	22	Guantánamo
	Guantánamo	27	CP Limbano Sánchez Rodríguez	28	Agropecuario	23	Baracoa
	Guantánamo	28	CP Roberto Reyes Reyes	29	Servicios		Baracoa
16	Isla de la Juventud	29	CP Amistad Cuba-Corea	30	Construcción	24	Gerona

Para la de definición de los municipios, especialidades y centros politécnicos que participarán juega un papel fundamental los criterios relacionados con la demanda del sector productivo de fuerza de trabajo calificada, las prioridades de las localidades y las experiencias en el desarrollo de la formación profesional. Los criterios para la selección de las provincias y municipios son los siguientes:

- a. Prioridad en las estrategias de desarrollo económico del país en las áreas seleccionadas.
- b. Necesidades de fuerza de trabajo calificada de nivel medio para dar respuesta a las localidades y a los programas económicos priorizados.
- c. Potencial de jóvenes para recibir una formación profesional.
- d. Intereses de las entidades laborales para fortalecer la fuerza de trabajo calificada de nivel medio.
- e. Intereses de los organismos que participan en el proyecto.

Los politécnicos se seleccionaron considerando los criterios:

- a. La experiencia en la formación profesional de jóvenes en un área específica a partir de las especialidades y matrículas que tienen.
- b. El potencial de docentes vinculados con las especialidades y asignaturas relacionadas con el área específica.
- c. La posibilidad de mejoramiento de la base material de estudio para garantizar la formación profesional de estudiantes y capacitación de los trabajadores y las trabajadoras.
- d. Las experiencias adquiridas en la vinculación con las entidades laborales para el desarrollo de la formación profesional de estudiantes y la capacitación de los trabajadores y las trabajadoras.
- e. La posibilidad de dar servicio de formación profesional a la población y los trabajadores/as de la localidad y poseer capacidades de internado para dar respuesta a necesidades puntuales de otros territorios.

Complementariedades.

Durante la implementación se establecerán conexiones de trabajo entre instituciones nacionales y locales, así como entre proyectos a fines; buscando optimizar la gestión del proyecto y activar sinergias con iniciativas existentes, sean estas apoyada o no por la cooperación. Se asegura así de una parte coherencia y una mayor eficiencia en los procesos de coordinación y de otra parte un efectivo proceso de decisiones sobre las actividades y los recursos del proyecto. De igual manera se buscará promover una mayor dinámica y eficacia de corte metodológico y técnico entre actores e iniciativas.

En el apartado IX. Arreglos de gestión y gobernanza, se argumenta y ejemplifica el mecanismo de coordinación, de gestión y técnico del proyecto.

En la propia sesión, también se ilustran la conexión entre los actores nacionales de los ministerios involucrados (MINED, MTSS, MINAG y MINTUR) y los territorios (provincias y municipios), así como, de entidades empresariales y no estatales que participan directa o indirectamente en el proyecto.

En las acciones a desarrollar en el proyecto se considerará la observancia de la Tarea Vida, como política aprobada y dirigida al cambio climático, mediante la adquisición de equipamiento que no influyan de manera negativa, así como se tendrá presente en las actividades de formación y

capacitación de estudiantes, profesores y trabajadores contenidos vinculados con esta temática, fundamentalmente relacionados con la agricultura sostenible, la utilización de materiales adecuados en la construcción y la conservación de las zonas turísticas.

Monitoreo, evaluaciones y auditorías.

El seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto se realizará de forma coordinada entre el MINED y el PNUD. Además, se conciben auditorías que realizará autoridades competentes nacionales, así como aquellas que de forma conjunta acuerde el PNUD con el MINCEX y el MINED en función de los criterios de selección. Entre los que se destacan: una auditoría al menos una vez en la vida del proyecto; auditar el proyecto ante significativos desembolsos financieros, análisis ante la existencia de retardos de la implementación que pueden poner en riesgo el logro de resultados; etc.

V. MARCO DE RESULTADOS.

OBJETIVOS	INDICADORES		FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Potenciado el acceso de los jóvenes al empleo a partir de la acertada vinculación de las ETP con entidades laborales e instituciones, asegurando las competencias laborales demandadas por sectores prioritarios en municipios seleccionados, favoreciendo a grupos en condiciones de vulnerabilidad y la equidad de género</p>	<p>Proporción de los jóvenes y trabajadores graduados que mantienen ocupación en la especialidad cursada durante el periodo 2019-2023 (desagregado por sexo).</p> <p>Nivel de satisfacción de los empleadores de las competencias de los jóvenes formados en las especialidades en territorios seleccionados.</p> <p>Número de graduados de la ETP que continúan estudios en ofertas del Sistema de la Educación Superior.</p>	<p>Meta: Al menos el 60% del total de graduados en cursos formativos de la ETP y el 25% de las mujeres graduadas se mantienen en ocupaciones de la especialidad al cierre del Proyecto. LB: 40%</p> <p>Meta: Empleadores encuestados otorgan un 70% de nivel de satisfacción del desempeño de los graduados de la ETP (después de 6 meses de insertado el graduado) en al menos 6 provincias. LB: 50%</p> <p>Meta: Al menos el 15% del total de los graduados de la ETP y al menos el 10% de las mujeres graduadas continúan estudios en el Sistema de la Educación Superior en al menos 6 provincias. LB: 0%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados del Proyecto. • Estadísticas del Sistema de la ETP del MINED. • Encuesta desarrollada conjuntamente por las direcciones municipales del MTSS y el MINED. • Informe de resultados del Proyecto. • Información agregada entre Sistema de la ETP del MINED y el MES.
<p>Efecto 1: Elevada la calidad de la oferta de los servicios educacionales para ampliar competencias de jóvenes que respondan a demandas de sectores productivos seleccionados</p>	<p>1.1 Cantidad de programas que elevan la calidad de la oferta de formación (programas revisados, reestructurados o nuevos) que responden a sectores seleccionados.</p>	<p>Meta: Al menos el 80% de los programas de la ETP de los politécnicos que responden a los sectores seleccionados han sido actualizados (revisados, reestructurados o nuevos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe del Proyecto con anexo de los programas ETP que han sido revisados, reestructurados o nuevos.

(empresarial, cooperativo y no estatal) con enfoque de equidad de género y grupos en condiciones de vulnerabilidad.		LB: 20%	
	1.2 Por ciento de jóvenes y trabajadores que egresan en cursos formativos en temas productivos y de servicios (desagregado por Técnicos Medios – Obreros, y por Sexo).	Meta: El 77% de los jóvenes y trabajadores se gradúan en técnicos medios y 75% en obreros calificados de la ETP. (55% hombres y 35% mujeres). LB: 74% de los jóvenes y trabajadores se gradúan en técnicos medios y 72% en obreros calificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de nuevos impactos del programa formativo de la ETP presentados por MINED. • Estadísticas del Sistema de la ETP del MINED.
	1.3. Número de politécnicos con nuevas prestaciones tecnológicas y sistemas especializados de enseñanza para elevar calidad de los procesos de aprendizajes.	Meta: 100% de los politécnicos seleccionados reciben prestaciones tecnológicas y medios docentes especializados. LB: 2 Politécnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de resultados del Proyecto con sesión focalizada en prestaciones, medios y base material docente aportada por el proyecto.
	1.4. Proporción de profesores y especialistas superados con conocimientos técnicos y metodológicos del proyecto. (desagregados por sexo)	Meta: Al menos el 80% de los profesores y especialistas son superados LB: 7,1 % de los Profesores capacitados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de los cursos impartidos a los docentes. ▪ Sistema de trabajo metodológico de los politécnicos.

Efecto 2: <i>Articulado el sistema de la ETP con entidades nacionales – locales, incluyendo gobiernos territoriales, para aumentar la efectividad de la vinculación formación – empleos de jóvenes, contribuyendo al desarrollo local</i>	2.1 Por ciento de entidades productivas y de servicios que mejoran herramientas de vinculación entre la oferta formativa y demanda del ámbito laboral.	Meta: Al menos el 80% entidades que mejoran herramientas de vinculación entre oferta formativa y demanda del ámbito laboral en 6 provincias. LB: 0% entidades de las provincias participantes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de resultados del Proyecto.
	2.2 Número de territorios (municipios y provincias) que	Meta: Al menos en 6 territorios se ha desarrollado e	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematización del servicio

	crean servicios de asesoría y orientación para acceder a la ETP y al empleo.	implementados servicios de asesorías y orientación para el acceso a la ETP y al empleo. LB: Ningún territorio.	implementado.
	2.3 Operando mecanismo de valoración efectividad de competencias creadas por el sistema ETP para responder a demandas laborales de los territorios y de los actores productivos.	Meta: Diseñado e implementado mecanismo de valoración de efectividad de competencia generados por la ETP en los municipios – politécnicos. LB: No existe mecanismo de valoración de competencias. Existe sistema de encuesta inicial.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de mecanismo de valoración de efectividad de competencias formativas ▪ Agregar evidencias de las valoraciones de efectividad de competencia generados por la ETP.
	2.4 Número de inserción de los jóvenes en cooperativas y otras formas no estatales de gestión (desagregados por sexo y edad).	Meta: Al menos el 10% del total los graduados (y el 30% de las mujeres graduadas) se insertan laboralmente en cooperativas y otras formas no estatales de gestión. LB: Cero. No existe Información.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información de estadísticas de los territorios sobre la inserción de graduados en cooperativas y otras formas no estatales de gestión.
Efecto 3: <i>Complementar en políticas nacionales perspectivas, instrumentos y buenas prácticas generadas por el programa ETP que elevan la calidad formativa de jóvenes y su acceso a empleos, fortaleciendo la atención a dimensiones clave de género y contribuyendo a los sectores estratégicos del PNDES 2030</i>	3.1 Número de innovaciones generadas por el programa que nutren al proceso de perfeccionamiento de la ETP.	Meta: Al menos 5 innovaciones generadas por el programa nutren al perfeccionamiento de la ETP. LB: Cero.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematizaciones de las Innovaciones.

Nota: Las Líneas Bases se han determinado a partir de estimaciones realizadas por expertos del Sistema de la ETP según estadísticas del curso 2017-2018.

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional]: Área de Cooperación Desarrollo Económico Sostenible

Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y las líneas de base:

- Sectores productivos claves incrementan su productividad, eficiencia y competitividad, y activan cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones.
- Gobiernos y otros actores locales mejoran su gestión del desarrollo-socio económico y cultural, con énfasis en jóvenes y mujeres.

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD:

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: PROFET / Award 104012 / Output 112212

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	FINAL	
Producto 1: Incrementar la calidad de la oferta docente – formativa y la orientación profesional a través de nuevos	1.1 % de estudiantes con resultados académicos satisfactorios del total de graduados al final del periodo formativo (desagregados por sexo y edad).	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas del Sistema de la ETP del MINED. • Certificación de notas de Graduación final. 	LB: 65%.	2018	68.0%	70.0%	73.5%	77.0%	77% de los estudiantes culminan con más de 70 puntos de promedio	Datos capturados según sistemas de información de la ETP y socios claves. Riesgo de retardo y fraccionamiento de la información.

programas, y capacidades docentes según demanda de sectores seleccionados y la promoción de la igualdad de género.	1.2 Proporción de estudiantes aprobados en los exámenes finales (desagregados por sexo y edad).	• Certificación de notas por año de estudio. • Actas de exámenes finales.	LB: 68%.	2018	70.0%	75.0%	80.0%	85.0%	Más del 85% de promoción de los estudiantes matriculados en los politécnicos	Datos capturados según sistemas de información de la ETP y socios claves. Riesgo de retardo y fraccionamiento de la información.
	1.3 Proporción de mujeres que estudian en la ETP sobre el total matriculado (técnicos medios y obreros calificados).	• Estadísticas del Sistema de la ETP del MINED	LB: 32%	2018	33.0%	34.0%	35.0%	36.0%	Al menos 36% de los estudiantes en la ETP son mujeres	Datos capturados según sistemas de información de la ETP y socios claves. Riesgo de retardo y fraccionamiento de la información.
	1.4 Sistema de información y productos TIC's introducidos en los programas formativos de la ETP.	• Presentación de aplicaciones TIC's.	LB: Cero	2018	0	4	4	8	Al menos 16 sistemas o productos docentes utilizan plataformas TIC's	Capturar de actores involucrados las herramientas TIC's.
Producto 2: Fortalecer la formación práctica de los estudiantes en las instalaciones del sistema de la ETP y en entidades de los sectores seleccionados.	2.1 Proporción de egresados con evaluación de las habilidades, competencias y conocimientos certificadas por entes productivos locales en territorios seleccionados.	• Resultado de encuesta aplicada a empleadores sobre sobre habilidades y competencias profesionales de los graduados.	LB: 55% (encuestas)	2016	-	60.0%	65.0%	70.0%	Al menos el 70% de los egresados son evaluados sobre habilidades y competencias formativas para los puestos de trabajo que ocupan.	Empleo de encuestas para aplicar a los principales empleadores de los graduados de la ETP. Calidad de la encuesta y rigor de respuestas.
	2.2 Por ciento de entidades laborales y centros de capacitación de la agricultura, la construcción y el turismo asumen programas formativos de los Politécnicos en sus sedes	• Convenios de trabajo entre las entidades laborales y los centros de capacitación de entidades sectoriales y las escuelas politécnicas.	LB: 58%	2018	60.0%	65.0%	75.0%	80.0%	80% de entidades laborales y centros de capacitación de entidades locales capacitan a estudiantes de las escuelas	Articulaciones entre actores para la formación práctica. Reconocimiento legal ante terceros de lo estipulado en los Convenios.

										politécnicas	
	2.3 Por ciento de graduados que se incorporan a entidades estatales y cooperativas al finalizar el programa docente (desagregados por sexo y edad).	• Información de estadísticas de los territorios, MTSS y de la ETP	LB: 80%	2018	80.0%	85.0%	87.0%	90.0%	90% graduados que se incorporan a entidades estatales y cooperativas	Información basada en la metodología de captación estadística de la ETP y MTSS. Riesgo de retardo y fraccionamiento de la información.	

Producto 3: Perfeccionar los instrumentos de diagnósticos y de articulación entre ETP y entidades nacionales – locales para mejorar los vínculos formación – empleos con el sector productivo y de servicio con enfoque de género y priorizando a otros grupos vulnerables.	3.1 Número de territorios que implementan diagnósticos de demanda de fuerza de trabajo con herramientas perfeccionadas en sectores priorizados.	• Informe sobre herramienta de diagnósticos sobre demandas de fuerza de trabajo calificada perfeccionada. • Presentar al menos 16 diagnósticos demanda de fuerza de trabajo.	LB: cero	2017	0	4	6	6	Al menos 16 diagnóstico de demanda de fuerza de trabajo.	Aplicada metodología de diagnóstico. Existencia de diferentes calidades en la aplicación de los diagnósticos entre territorios - politécnicos.
	3.2 Número de actividades de orientación vocacional y profesional para la formación de adolescentes, con énfasis en niñas y mujeres jóvenes.	• Presentar resumen e imágenes de las actividades de orientación vocacional y profesional.	LB: 7	2018	8	10	15		Al menos 33 actividades de orientación vocacional y profesional para la formación de adolescentes por el 95% de las escuelas politécnicas.	Levantamiento de las Actividades por Politécnicos y actores vinculados al Sistema de la ETP. Diversidad de formatos de las actividades de orientación.
	3.3 Número de acciones sensibles a género de comunicación social sobre valores y ventajas de la ETP.	• Presentar materiales comunicativos.	LB: Cero	2018	2	6	8	10	Al menos 26 acciones se han realizado (audiovisuales, spot, brochures, etc.) referido a comunicación social y velando por su	Levantamiento de las Actividades por Politécnicos y actores vinculados al Sistema de la ETP. Diversidad de formatos de las

									sensibilidad de género.	actividades de orientación.
	3.4 Mejorada la demanda de los territorios y sectores en las especialidades prioritarias al MTSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información de las direcciones municipales de trabajo • Revisión de documentos de ingreso en los centros politécnicos. 	LB: 1 sistema	2018	-	2 sectores incorporan sus demandas en MTSS.	1 sectores incorporan sus demandas en MTSS.	-	3 Sectores presentan la demanda laboral en las actividades necesarias de los territorios.	Información basada en las direcciones de MTSS. Puede no contener demanda de actores del sector no estatal.
Producto 4: Difundidas las experiencias y los instrumentos ETP para perfeccionar sistemas formativos en la diversidad de sectores de producciones y servicios prestando atención a la inclusión de dimensiones clave para la igualdad de género.	4.1 Número de instrumentos y buenas prácticas generadas por el Programa que se presentan a Organismos Nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> •Publicación de sistematizaciones e Informes sobre experiencias promovidas. •Memorias - resúmenes de presentaciones realizadas a instancias nacionales. •Informes a presentar en los consejos de dirección ampliado con los organismos nacionales. 	LB: Cero	2018	0	1	3	4	Al menos 8 sistematizaciones	Recopilación de las Sistematizaciones. Potencial existencia de distintas tipologías de sistematizaciones. Retardo para la confección de las sistematizaciones.
	4.2 Presentadas prácticas que favorezcan la equidad de género y de grupos en condiciones de vulnerabilidad.	•Informes sobre prácticas que favorezcan la equidad de género y de grupos vulnerables.	LB: Cero	2018	0	0	2	4	6 prácticas que favorezcan la equidad de género y de grupos vulnerables.	Se obtienen las buenas prácticas a partir de selección de propuesta presentada por el Equipo Técnico. Diferentes tipologías de buenas prácticas y criterios para su selección.

	4.3 Número de resultados aportados por el Proyecto presentados a Comisiones del Gobierno y a las OSDE de sectores participantes.	• Informes de la dirección de Proyecto.	LB: Cero	2018	0	1	1	2	4 resultados aportados por el Proyecto.	Se obtienen evidencias de la presentación de resultados del proyecto en los ámbitos institucionales que se han presentado.
	4.4 Número de experiencias internacionales que nutren al programa formativo de la ETP.	• Informes de la dirección de Proyecto.	LB: Cero	2018	0	0	2	2	4 experiencias internacionales que nutren al programa formativo de la ETP.	Se obtienen evidencias de los resultados de las experiencias internacionales que han nutrido al proyecto. Complejidad de precisar los distintos aportes sustantivos de las experiencias internacionales.

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN.

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo:

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados.	Anual	El Comité Directivo Nacional del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.	N/A	N/A
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Semestral	El Comité Directivo Nacional con los aportes del Comité de Gestión identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.	Gobiernos territoriales	N/A
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El Comité de Gestión y Grupo Técnico capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.	N/A	N/A
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	El Comité de Gestión y grupo Técnico revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto.	N/A	N/A
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	El Comité Directivo Nacional con las propuestas del Comité de Gestión debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se	N/A	N/A

			utilizarán para corregir el curso de acción.		
Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto al Comité Directivo y a los actores claves, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el periodo.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)	El Comité de Gestión asegurará la elaboración del Informe de proyecto y se aprueba por el Comité Directivo.	N/A	N/A
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, al Comité Directivo del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Al menos una vez por año)	El Comité Directivo Nacional con los aportes del Comité de Gestión del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.	N/A	N/A

Plan de Evaluación.

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación de Medio Término	N/A		CPD Outcome 26	2do Semestre 2020	Consultores nacionales seleccionados	Proyecto
Auditorías Anuales	N/A		CPD Outcome 26	Marzo 2020 y 2021	Entidad contratada	Proyecto

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL¹²

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑOS				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO				
		A1	A2	A3	A4		FUENTE DE FINANCIAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PRESUPUESTO	MONTO		
Producto 1: Incrementar la calidad de la oferta docente – formativa y la orientación profesional a través de nuevos programas, y capacidades docentes según demanda de sectores seleccionados y la promoción de igualdad de género.	1.1	Análisis de programas formativos y planificación docente	19,369.61	15,495.69	0.00	3,873.92	MINED/ PNUD	COSUDE			
									71600	Travel - Other	5,000.00
										Audio Visual&Print	
									74200	Prod Costs	4,739.22
										Training, Workshops and Confer	
									75700		29,000.00
	1.2	Asesorías y entrenamientos de procesos formativos	95,756.29	28,607.43	7,151.86		MINED/ PNUD	COSUDE			
										International	
									71200	Consultants	96,000.00
								71300	Local Consultants	10,000.00	
									Training, Workshops and Confer		
								75700		25,515.58	
1.3	Desarrollo de las capacidades metodológicas	17,879.64	11,919.76			MINED/ PNUD	COSUDE				
									71600	Travel - Other	2,000.00
									Audio Visual&Print		
								74200	Prod Costs	10,799.40	
									Training, Workshops and Confer		
								75700		17,000.00	

¹ En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

² Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

	1.4	Intercambios de experiencias del Sistema Dual	35,759.29	44,699.11		8,939.82	MINED/ PNUD	COSUDE		International Consultants	28,000.00
									71200	Local Consultants	12,759.29
									71300	Audio Visual&Print	
									74200	Prod Costs	11,638.93
									75700	Training, Workshops and Confer	37,000.00
	1.5	Plataformas TIC y sistemas información	7,151.86	17,879.64	7,151.86	3,575.93	MINED/ PNUD	COSUDE		Information Technology Equipmt	23,000.00
									72800	Training, Workshops and Confer	12,759.29
	1.6	Formación vocacional y orientación profesional	8,939.82	8,939.82			MINED/ PNUD	COSUDE		Supplies	1,879.64
									72500	Training, Workshops and Confer	16,000.00
	1.7	Monitoreo	5,960.88	5,960.88	2,978.94		MINED/ PNUD	COSUDE		Travel - Other	14,900.70
									71600		
SUBTOTAL PARA EL PRODUCTO 1											357,992.05
Producto 2: Fortalecer la formación práctica de los estudiantes en las instalaciones del sistema de la ETP y en entidades de los sectores seleccionados	2.1	Intercambio de experiencias prácticas - docentes	32,183.36	32,183.36	18,530.73		MINED/ PNUD	COSUDE		Travel - Other	1,000.00
									71600	Equipment and Furniture	69,439.05
									72200	Audio Visual&Print	
									74200	Prod Costs	4,000.00
									75700	Training, Workshops and Confer	8,458.40
	2.2	Fortalecimiento con sistemas tecnológicos y productivos para la	513,747.57	1,305,305.83	432,096.81	45,936.89	MINED/ PNUD	COSUDE			

	enseñanza							71600	Travel - Other	5,000.00
									Equipment and	
								72200	Furniture	1,326,349.24
								72500	Supplies	22,737.86
									Acquis of Computer	
								72800	Hardware	943,000.00
2.3	Vínculos teórico-prácticos de los politécnicos y entes locales	53,638.93	80,458.40			MINED/ PNUD	COSUDE			
								71600	Travel - Other	21,000.00
									Equipment and	
								72200	Furniture	109,097.33
									Audio Visual&Print	
								74200	Prod Costs	4,000.00
2.4	Mejoramiento del sistema ETP	187,736.57	80,458.40			MINED/ PNUD	COSUDE			
								71600	Travel - Other	1,000.00
									Equipment and	
								72200	Furniture	124,500.00
								72500	Supplies	1,194.97
									Acquis of Computer	
								72800	Hardware	141,500.00
2.5	Monitoreo	4,138.52	6,321.88			MINED/ PNUD	COSUDE			
								71600	Travel - Other	10,460.40
SUBTOTAL PARA EL PRODUCTO 2										2,792,737.25

Producto 3: Perfeccionar los instrumentos de diagnósticos y de articulación entre ETP y entidades	3.1	Diagnósticos demandas de empleos y concertación para formación	30,126.01	36,750.67			MINED/ PNUD	COSUDE		
								71600	Travel - Other	55,000.00
									Equipment and	
								72200	Furniture	11,876.68
	3.2	Valoración de competencias de estudiantes	5,214.90	13,037.24	7,822.34		MINED/ PNUD	COSUDE		
								71600	Travel - Other	14,500.00

nacionales – locales para mejorar los vínculos formación – empleos con el sector productivo y de servicio con enfoque de género y priorizando a otros grupos vulnerables.								72200	Equipment and Furniture	7,037.24	
								74200	Audio Visual&Print Prod Costs	4,537.24	
	3.3	Asesoría y orientación para formación y empleo	37,547.25	56,320.88			MINED/PNUD	COSUDE	72300	Materials & Goods Audio Visual&Print	60,000.00
									74200	Prod Costs	11,868.13
									75700	Training, Workshops and Confer	22,000.00
	3.4	Formación vocacional y orientación profesional	31,289.38	52,148.96	2,859.59		MINED/PNUD	COSUDE	72200	Equipment and Furniture	79,148.97
									74200	Audio Visual&Print Prod Costs	7,148.96
	3.5	Incentivos formación - empleo para mujeres y grupos vulnerables	10,429.79	31,289.38	10,429.79		MINED/PNUD	COSUDE	72500	Supplies	2,148.96
									74200	Audio Visual&Print Prod Costs	5,000.00
									75700	Training, Workshops and Confer	45,000.00
	3.6	Actividad de apoyo a iniciativas		25,000.00	50,000.00	25,000.00			71300	Local Consultants	40,000.00
									72200	Equipment and Furniture	40,000.00
									75700	Training, Workshops and Confer	20,000.00
	3.7	Comunicación social	4,171.92	20,859.59	8,343.83	8,343.83	MINED/PNUD	COSUDE	72500	Supplies	3,031.51
								74200	Audio Visual&Print Prod Costs	17,687.66	
								75700	Training, Workshops	21,000.00	

									and Confer	
	3.8	Monitoreo	9,126.07	9,126.07	9,126.07	9,126.07	MINED/ PNUD	COSUDE		
									71600	Travel - Other
	SUBTOTAL PARA EL PRODUCTO 3									503,489.63
Producto 4: Difundidas las experiencias y los instrumentos ETP para perfeccionar sistemas formativos en la diversidad de sectores de producciones y servicios prestando atención a la inclusión de dimensiones clave para la igualdad de género.	4.1	Sistematizaciones de buenas prácticas	8,939.82	35,759.29	44,699.11	MINED/ PNUD	COSUDE			
									74200	Audio Visual&Print Prod Costs
									75700	Training, Workshops and Confer
										21,398.22
										68,000.00
	4.2	Difusión de resultados	8,939.82	35,759.29	44,699.11	MINED/ PNUD	COSUDE			
									74200	Audio Visual&Print Prod Costs
									75700	Training, Workshops and Confer
										21,398.22
										68,000.00
	4.3	Socialización de incentivos para mujeres y grupos vulnerables	3,352.43	13,409.73	16,762.17	MINED/ PNUD	COSUDE			
									74200	Audio Visual&Print Prod Costs
									75700	Training, Workshops and Confer
										9,524.33
										24,000.00
	4.4	Monitoreo	1,117.48	4,469.91	5,587.39	MINED/ PNUD	COSUDE			
									71600	Travel - Other
	SUBTOTAL PARA EL PRODUCTO 4									223,495.55
Gestión de Implementación						PNUD	COSUDE		74500	Miscellaneous Expenses
										240,500.00
Evaluación y auditoría						PNUD	COSUDE		74100	Professional Services
										28,000.00
GMS						PNUD	COSUDE		75100	Facilities & Administration
										331,697.16

TOTAL**4,477,911.63****Resumen del Presupuesto por Rubros**

Rubros	2019	2020	2021	2022
Capacitación y entrenamientos a docentes	132,473.52	55,798.79	7,123.25	3,856.29
Mejoramiento base material de los politécnicos e instituciones nacionales y locales	783,974.58	1,502,189.74	448,733.72	45,753.14
Talleres y eventos de Intercambio	14,246.50	17,808.13	0.00	3,561.62
Acceso a experticia internacional (consultores y asesoría)	26,532.38	31,874.81	3,079.31	5,342.44
Publicaciones, comunicación, divulgación	4,155.23	20,776.15	8,310.45	8,310.45
Formación vocacional y orientación profesional	42,211.54	63,712.55	6,983.40	3,561.63
Incentivos formación - empleo para mujeres y grupos vulnerables	10,388.07	34,503.24	23,744.16	16,695.12
Sistematización de buenas prácticas	0.00	17,808.12	71,232.51	89,040.63

Apoyo a nuevas iniciativas innovadoras en ETP	0.00	24,900.00	49,800.00	24,900.00
Apoyo a instituciones locales para crear espacios de concertación	72,596.61	105,684.35	7,791.05	0.00
Gestión de Implementación	153,133.42	216,920.84	117,032.35	82,821.92
Evaluación y auditoría	0.00	5,577.60	11,155.20	11,155.20
Monitoreo	19,148.57	22,436.20	16,510.61	14,654.60
TOTAL	1,258,860.41	2,119,990.52	771,496.03	309,653.05
				4,460,000.00

Resumen del Presupuesto por Efectos

	2019	2020	2021	2022
EFEECTO 1	978,333.29	1,631,677.28	466,040.55	62,077.25
EFEECTO 2	127,393.70	243,554.66	88,227.29	42,300.02
EFEECTO 3	0.00	22,260.15	89,040.63	111,300.79
TOTAL	1,105,726.99	1,897,492.09	643,308.47	215,678.06

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA.

El Proyecto se implementará en el marco del Programa de Cooperación acordado entre el Gobierno de Cuba y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el periodo 2014-2018. Incluirá su tránsito hacia el nuevo Programa país del PNUD 2020/2024.

El MINCEX, en su calidad de organismo rector y coordinador de la cooperación internacional (Autoridad Pública de Cooperación), es responsable de definir las prioridades nacionales para la cooperación internacional y los proyectos que lo integran, así como evaluar y monitorear sus logros respecto de los resultados definidos.

El MINED como entidad a nivel nacional con la máxima responsabilidad sobre la política educacional para temas de la enseñanza básica y técnica profesional en el país será la contraparte nacional rectora metodológica del proyecto y tendrá la responsabilidad de garantizar, de conjunto con el PNUD, la adecuada ejecución del mismo hacia el logro de los resultados previstos.

A tal efecto, ambos actores deberán contar con los recursos humanos y materiales y en el caso del MINED de las infraestructuras que a los varios niveles (nacional, provincial y municipal) se requieran:

- El **MINED** nombrará como entidad metodológica responsable a la Dirección nacional de la Educación Técnica y Profesional (ETP) involucrada directamente en la responsabilidad de implementar el proyecto, junto al equipo conformado en el PNUD.
- El MINED deberá asegurar los vínculos con las entidades sectoriales participantes como MTSS, MICONS, MINAG y MINTUR al resultar las principales temáticas que estará fortaleciendo el sistema de la ETP. El MINED de igual manera deberá también asegurar los estrechos vínculos con los Gobiernos Provinciales y Municipales, así como con los diversos ámbitos sectoriales presentes en los territorios y actores nacionales y locales que acompañan temas transversales.
- El **PNUD**, asegurará la implementación integral del proyecto, contribuyendo al proceso de formación de capacidades, aportando los equipamientos y tecnologías aprobados por el MINED. También será responsable del proceso de intercambio de experiencias con las entidades suizas y otras consideradas relevantes por la Dirección ETP.

La estructura de coordinación del proyecto comprende los niveles nacional, provincial y local, esta última se destaca el desempeño de los politécnicos. Estas son estructuras que han de corresponsabilizarse con la gestión de la implementación sustantiva del proyecto. Será parte de la estructura la conformación de un Equipo Técnico del proyecto. (ver Organigrama).

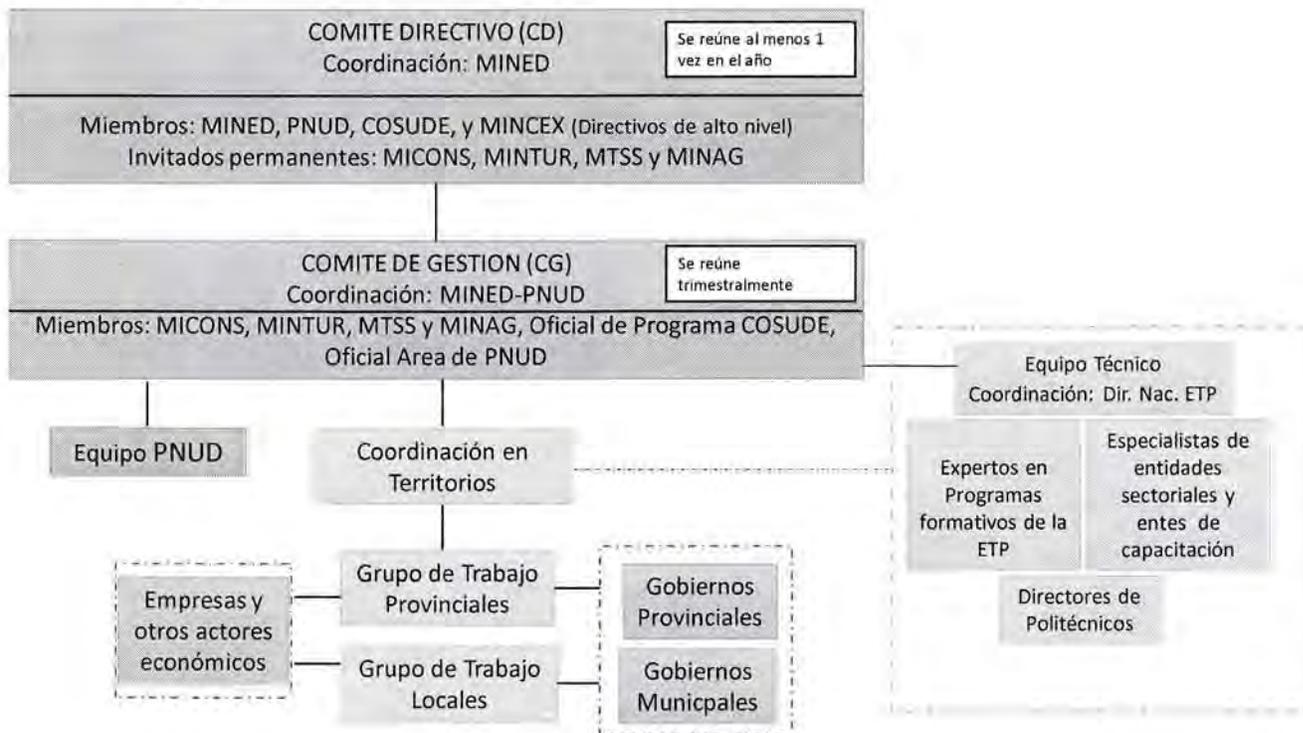
1. Comité Directivo (CD), integrado por la dirección nacional de Educación Técnica y Profesional (ETP) del Ministerio de Educación y de los actores de la cooperación (PNUD y COSUDE) que se encargan de enlazar al resto de los actores y tomar las decisiones metodológicas estratégicas. Participan en carácter de invitados los ministerios MTSS, MINAG, MICONS y MINTUR.

2. Comité de Gestión (CG), integrado por la dirección nacional de la Educación Técnica y Profesional (ETP) y Relaciones Internacionales, Especialista de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Colaboración (COSUDE) y del PNUD, que tienen la función de coordinar con el resto de los actores y tomar las decisiones organizativas y metodológicas estratégicas. Asegura también la marcha de las actividades según cronograma y el eficiente uso de los presupuestos asignados. Son miembros permanentes funcionarios de los ministerios MTSS, MINAG, MICONS y MINTUR.

3. Grupo Técnico (GT), integrado por las direcciones nacionales de los ministerios de la educación, de aquellas que correspondan de la construcción, agricultura, turismo y trabajo y

seguridad social. Estos miembros aportarán criterios y recomendaciones sobre la estrategia a desarrollar en las especialidades y escuelas politécnicas y entidades afines a su actividad.

4. Grupo Coordinador Territorial (GCT), integrado por representantes de la dirección provincial de Educación (Jefe de Departamentos provinciales de ETP, metodólogos de especialidades), representantes de gobiernos provinciales y del sistema empresarial territorial, que toman decisiones y dan seguimiento a la estrategia que se implementa por el proyecto en los territorios. Incluye a los Grupos Locales integrado por las direcciones de las escuelas politécnicas (director, subdirector de formación profesional y profesores), representantes municipales de educación, representantes de gobiernos municipales y de las entidades laborales vinculadas con las instituciones docentes que implementan de forma práctica la estrategia para el fortalecimiento de la formación profesional a nivel local.



A continuación, se detallan las funciones de cada instancia:

Comité Directivo (CD):

- a. Tomar decisiones estratégicas para el desarrollo integral del proyecto.
- b. Garantizar la coordinación entre los niveles de dirección, grupos de trabajo y entidades nacionales comprometidas con el proyecto.
- c. Diseñar y planificar la estrategia, asegurar la dirección y supervisión del proyecto PROFET.
- d. Rendir cuenta a COSUDE y al Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX).
- e. Autorizar desembolsos de fondos y monitorear las decisiones del Comité de Compras del Proyecto.
- f. Aprobar los encargos de asesoría/formación o capacitación.

Gestión de riesgos y definición de medidas de corrección – mitigación.

El grupo está integrado por altos directivos de la ETP, Relaciones Internacionales del MINED, MINCEX, COSUDE y PNUD. Invitados permanente funcionarios primer nivel de MICONS, MINTUR, MINAG y MTSS. Se reúne una vez al año.

Comité de Gestión (CG):

- a. Rendir cuentas al Grupo coordinador nacional y elaborar los informes narrativos y financieros.
- b. Controlar el cronograma del proyecto.
- c. Proponer los desembolsos de fondos y proponer al Comité de Compras del Proyecto.
- d. Proponer los encargos de asesoría/formación o capacitación.
- e. Establecer sinergias con otros programas de gestión local de COSUDE y relaciones instituciones nacionales vinculados con el proyecto.
- f. Dar las orientaciones a los grupos coordinadores provinciales y los Grupos Ejecutores de Base del proyecto.
- g. Conducir el sistema de monitoreo y evaluación del programa. Presentar el comportamiento de los riesgos identificados y propuesta de medidas de corrección.

El grupo está integrado además por 3 metodólogos nacionales de la ETP, un metodólogo nacional de Secundaria Básica, 1 metodólogo de inversiones, economía y jurídico del MINED y representantes de COSUDE y PNUD. Miembros permanentes funcionarios designados de MINTUR, MINAG, MICONS y MTSS. Se reúne cada cuatro meses.

Equipo Técnico (GT). Funciona por encargo del CD y CG, tiene entre sus funciones las siguientes:

- a. Apoyar y dar seguimiento a los objetivos/resultados/acciones del programa.
- b. Valorar y proponer las propuestas de relaciones de trabajo de las entidades laborales con las escuelas politécnicas y niveles intermedios de dirección.
- c. Asesorar a los grupos de dirección para la implementación de las políticas aprobadas en la formación profesional y la capacitación.
- d. Apoyar en las acciones de capacitación de los actores implicados en el proyecto.
- e. Asesorar a instituciones locales.
- f. Elaborar y ofrecer información para informes financieros y narrativos.
- g. Apoyar la ejecución de acciones de formación, asesoría y/o acompañamiento a actores territoriales según necesidades del proyecto (por encargo).

El grupo está integrado por especialistas-técnicos de los distintos niveles de la ETP y de los organismos vinculados con el proyecto: MTSS, MINAG, MINCONS y MINTUR; y otros que sean solicitados para la ejecución de acciones relacionadas con su actividad. Se reúne según necesidad del proyecto y pueden ser invitados al CD y CG.

Coordinación de Territorios:

- Grupo Coordinador Provincial (GCP)

- a. Acompañar y facilitar el proceso de desempeño financiero del proyecto y ejecutar adquisiciones a nivel provincial.
- b. Dar seguimiento a las acciones del cronograma de trabajo a nivel provincial.
- c. Controlar y coordinar con los Grupos ejecutores las acciones previstas en el proyecto.
- d. Coordinar el desarrollo en los centros politécnicos de conjunto con los grupos locales la actualización del diagnóstico y las acciones de mejoramiento de la formación profesional de estudiantes, y trabajadores.
- e. Controlar la adquisición e instalación del equipamiento adquirido en los centros politécnicos.
- f. Elaborar y ofrecer información para informes financieros y narrativos.
- g. Concertar las acciones de cooperación entre Grupos ejecutores de base.
- h. Consensuar demandas para los grupos ejecutores de base e intercambiar con autoridades nacionales.
- i. Realizar el seguimiento a indicadores y metas del marco de resultado. Acopiar evidencias y precisar fuentes de la información.

El grupo está integrado por el coordinador provincial del proyecto de ETP, 3 metodólogos provinciales de la ETP, un metodólogo provincial de Secundaria Básica, 1 metodólogo provincial de inversiones, economía, relaciones internacionales y jurídico de la provincia de Educación, representantes de los órganos de gobiernos provinciales y de las direcciones territoriales empresariales relacionados con las especialidades seleccionadas. Se reúne bimensualmente.

- Grupos Local (GL)

- a. Ejecutar las acciones del cronograma de trabajo en las instituciones docentes y entidades laborales referidas a la formación y capacitación de estudiantes y trabajadores.
- b. Apoyar y participar en los cursos de capacitación planificados.
- c. Organizar y recibir el equipamiento adquirido y hacer cumplir las indicaciones para su utilización en los procesos formativos y productivos en los centros docentes.
- d. Ejecutar la instalación y manejo del equipamiento adquirido.
- e. Coordinar con las entidades laborales estatales y no estatales las acciones de formación vocacional, aprendizaje y de capacitación a realizar durante el periodo del proyecto.
- f. Brindar la información para el seguimiento y control de las acciones previstas en el cronograma de trabajo.
- g. Convocar a los miembros de los grupos ejecutores de trabajo para el cumplimiento de las acciones previstas en el cronograma de trabajo y su aplicación efectiva.
- h. Proponer el personal para los cursos a partir de las necesidades de capacitación de profesores y estudiantes.
- i. Garantizar integración entre el sector educacional y el sector productivo.
- j. Elaborar informes para el grupo ejecutor de base y para rendir cuenta a nivel de politécnico.

El grupo está integrado por el director de la escuela politécnica como coordinador, el subdirector de formación profesional, profesores vinculados con las especialidades seleccionadas, representantes de los municipios de Educación, de las entidades laborales vinculadas a la institución docente y de los gobiernos locales. Se reúne mensualmente o bimensualmente según las condiciones existentes.

IX. CONTEXTO LEGAL Y GESTIÓN DE RIESGOS.

X.1 Cláusulas Modelo de Contexto Legal.

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado en 1975 entre el Gobierno de Cuba y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

A continuación, exponemos los dos puntos abordados en el Artículo 1 del documento antes mencionado, que destacan:

1. El presente Acuerdo enuncia las condiciones básicas en las cuales el PNUD y sus organismos de Ejecución prestarán asistencia al Gobierno para llevar a cabo sus proyectos de desarrollo y se ejecutarán los proyectos asistidos por el PNUD. Se aplicará a toda la asistencia del PNUD y a los documentos del Proyecto u otros instrumentos (llamados en adelante Documento de Proyecto) que las partes concierten para definir con más detalle los pormenores de tal asistencia y las responsabilidades respectivas de las partes y del Organismos de Ejecución en relación con tales proyectos.
2. El PNUD solo prestará asistencia en virtud de este Acuerdo en respuesta a solicitudes presentadas por el Gobierno y aprobadas por PNUD. Se concederá tal asistencia al Gobierno, o a la entidad que el Gobierno designe, y se proporcionará y recibirá de conformidad con las resoluciones y decisiones pertinentes y aplicables de los organismos competentes del PNUD y a reserva de que el PNUD disponga de los fondos necesarios.

(ver Acuerdo Básico).

X.2 Cláusulas Modelo para la Gestión del Riesgo.

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS por sus siglas en inglés).
2. El PNUD como Asociado en la Implementación realizará todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de [los fondos del proyecto]³ [fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto]⁴ se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aa_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes

³ Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

⁴ Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

5. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.
6. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - a) De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - i) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - ii) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.
 - b) El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
 - c) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario adoptará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o programa o utilizando los fondos del PNUD. Garantizará que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude se apliquen y se apliquen a todos los fondos recibidos de o por conducto del PNUD.
 - d) Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
 - e) En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.
 - f) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

Cuando la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

XI. ANEXOS

1. Informe de Calidad del Proyecto

2. **Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental [español]**, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante. *(NOTA: No se exige un Diagnóstico Social y Ambiental en aquellos proyectos en los que el PNUD actúa solamente como Agente Administrativo y/o en aquellos proyectos que únicamente comprenden informes, coordinación de eventos, capacitaciones, talleres, reuniones, conferencias, preparación de material de comunicación, fortalecimiento de las capacidades de los asociados para participar en negociaciones y conferencias internacionales, coordinación de alianzas y gestión de redes, o proyectos globales/regionales sin actividades a nivel de país).*
3. **Análisis de Riesgo:** Utilice el modelo de Registro de Riesgos (). Refiérase a la Descripción del Registro del Riesgo (Deliverable Description of the Risk Log) para obtener instrucciones al respecto.
4. **Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT)
5. **Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales**